

Care sunt persoanele dificile cu care te confrunți?
De ce crezi că sunt dificile? Din cauza personalităților lor, a ta sau a contextului?

Această carte ne învață cum să fim cooperanți și conștienți de propriul nostru comportament. Diferențele de motivare, personalitate, rasă, gen, clasă și abilitate pot crea probleme. Autorul avansează câteva propuneri eficiente pentru evitarea acestor probleme, rezolvarea conflictelor și construirea relațiilor armonioase la locul de muncă și acasă.

Andrew Floyer Acland este mediator și consultant independent; lucrează cu persoane fizice, oameni de afaceri, organizații voluntare și departamente guvernamentale. El este autorul cărții „Cum să rezolvăm disputele fără a merge la tribunal“.

Lei 12 500



ANDREW
FLOYER ACLAND

Abilități și Aptitudini PERFECTE

TOT CEEA CE ÎȚI TREBUIE
PENTRU A REUȘI
DE PRIMA DATĂ

EDITURA
NAȚIONAL

CUPRINS

Introducere	7
1. Inițierea	11
2. Cum să ascuți	20
3. Întrebările	28
4. Empatia	37
5. Vorbirea	47
6. Negocierea	57
7. Propunerea	68
8. Consultanța	77
9. Confruntarea	86
10. Prevenirea	100

INTRODUCERE

În prima mea zi într-un post de conducere, șeful m-a luat de-o parte pentru un mic instructaj – o discuție de inițiere.

„Nu trebuie să te ocupi de buget” mi-a zis „*bugetul se rezolvă de la sine*”. Greșea. În următorii ani am învățat o mulțime de lucruri despre administrarea bugetului.

„Ține un jurnal, organizează-ți timpul” mi-a zis și „*viața-ți va fi mai ușoară*”. Greșea din nou; și numai când am început să lucrez singur am învățat care este legătura dintre timp și bani.

„Problemele angajaților sunt întotdeauna cele mai grele” mi-a zis. Aici avea dreptate 100%. Dar nu avea nici o idee cum să le rezolve iar eu nici atât. Ce mai, făceam o echipă grozavă.

După zece ani pot spune, așa cum spunem cu toții, că mi-aș fi dorit să fi știut la început tot ce știu acum. Poate că n-ar fi rezolvat toate problemele dar cu siguranță aş fi rezolvat o bună parte din ele.

Această carte încearcă să elucideze acele probleme mărunte, dar foarte importante care duc la o conducere eficientă. Nu e vorba despre disciplinele complicate ale managementului sau despre funcțiile obscure deținute de personalul angajat. Nu e vorba despre stabilirea unor prime pentru a cointeresa angajații și a reduce absenteismul; nu e vorba nici despre scheme de promovare care, oricât ar fi de bune intențiile, nu fac decât să îngrozească pe toată lumea.

E vorba despre legile de bază ale politetei; – atât de necesară în relațiile dintre oamenii care lucrează împreună – legi care s-au pierdut în lăcomia anilor 80

sau au fost diminuate de moda instabilă a anilor '90. E vorba despre acel comportament care a fost minimizat și greșit interpretat, la fel cum s-a întâmplat și cu înțelesul expresiei „ore suplimentare“.

Uneori mă gândesc că ne-am complicat inutil viețile, uitând lucrurile de bază. Robert Fulghum spunea foarte frumos:

„Am învățat încă de la grădiniță majoritatea lucrurilor de care mă lovesc zilnic. Înțelepciunea n-am găsit-o la sfârșitul drumului anevoios spre absolvirea facultății, ci în nisipul din curtea grădiniței. Acolo am învățat: să împart cu ceilalți tot ce am; să joc cinstit; să nu bat pe nimeni; să pun lucrurile înapoi de unde le-am luat; să strâng după urma mea; să nu iau lucrurile care nu-mi aparțin; să-mi cer scuze atunci când lovesc pe cineva; să mă spăl pe mâini înainte de a mânca ...”¹

Întrucât se pare că mulți dintre noi au lipsit de la aceste ore, cuvinte ca, politete ne sună demodat sau chiar idealist – mai ales atunci când ziarele ne confruntă cu cazuri în care copii de 5 ani terorizează profesorii sau în care oamenii sunt uciși doar pentru simplul fapt că au folosit claxonul de la mașină. Dar dicționarul meu definește politetea astfel: atitudine, comportare conformă cu buna-cuvință și mie îmi sună foarte bine, indiferent dacă ne-am afla în 1890, 1990 sau 2090.

Dar bineînțeles lucrurile nu sunt așa de simple. Ce te faci dacă politetea ta e considerată a fi o slăbiciune sau o amabilitate exagerată și va fi răsplătită cu dispreț, răutate sau chiar violență. Și acesta e doar începutul întrucât uneori politetea poate deghiza unele forme de manipulare și exploatare.

¹ *Everything I Need to know I Learned in kindergarten* (Villard, New York, 1989).

Suntem prinși într-un fel de capcană. Comportamentul care ne-a caracterizat până acum, având rădăcini adânci în intenții rele dar și în intenții bune, nu mai este ceea ce ne așteptam sau ceea ce ne doream, în timp ce ideile legate de autoritate sau ideile prea categorice, care încep să ne contureze noua personalitate par a fi total insensibile, chiar și în cazurile în care sunt folosite cu cele mai bune intenții.

Scopul acestei cărți constă în a ne reaminti care sunt principiile de bază care duc la construirea unei relații între oameni, relație care depășește simpla coexistență.

Aceste principii sunt selectate de mine și pot fi diferite de ale voastre. Poate vi se vor părea mult prea personale. De exemplu am omis capacitatea de conducere și autoritatea, deși amândouă sunt foarte importante dar despre ele s-a scris suficient de mult.

Sper ca ideile din această carte să aibă valoare și peste ani, chiar dacă sunt puternic ancorate în realitatea sfârșitului de secol 20. Deși sunt exprimate în limbajul actual – incorporând atât idei din management, comunicații cât și din domeniul umanist – reflectă aceeași importanță a lucrurilor, care a fost stabilită de generațiile mai în vârstă: autodisciplină, responsabilitate și simț practic.

Nici una dintre ele nu e surprinzătoare. De fapt toate ar trebui să fie însușite încă din clasele primare sau ar trebui să existe în sistemul oricărei organizații, ca să nu mai vorbim de fiecare familie în parte. Sunt lucruri simple care te învață cum să ascuți pe cineva, cum să negociezi când vrei să obții ceva, cum să pui corect o întrebare sau cum să oferi o consultanță, cum să dai un sfat.

Cine ar trebui să citească această carte? Aș spune că toți acei care prețuiesc relațiile cu oamenii, chiar dacă

aceste relații se stabilesc la birou, acasă sau în lume, în general.

Poate fi de asemenea utilă profesorilor și studenților care se ocupă de studiul relațiilor umane, oferindu-le amândurora idei generale, dar și cazuri specifice.

Structura cărții e cât se poate de simplă. Fiecare capitol tratează un anumit principiu care e întâi prezentat pe larg, apoi discutat, exemplificat și cercetat. Către final sunt prezentate câteva idei despre cum ar putea fi acel principiu însușit de către cititor, iar încheierea constă în rezumarea punctelor cheie.

La sfârșitul lecturii sper să găsiți răspunsurile, pe care le căutați la întrebarea: „Ce se întâmplă când oamenii nu știu care sunt principiile de bază ale relațiilor interpersonale“, sau mai direct spus ce ne facem cu oamenii care sunt mai dificili ?

Pentru a afla răspunsul a trebuit să mă întreb cum mă descurc cu cei care nu se topesc în fața șarmului meu descurajant, cu cei care mă domină din punct de vedere intelectual sau pe care nu-i cuceresc cu vorbele mele de duh. Ceea ce am aflat nu m-a liniștit complet și prin urmare cartea de față este o călătorie prin lumea posibilităților. Spre deosebire de cei care au întotdeauna un răspuns la orice problemă, eu înclin să cred că a căuta răspunsul e la fel de important ca și a-l găsi.

1 INIȚIEREA

„Urăsc victimele care-și respectă călăii“

(Jean-Paul Sartre)

INTRODUCERE

În calitatea mea de mediator, instructor și consultant am întâlnit situații numeroase în care oamenii încep să întrebe: „Dar totuși ce-i de făcut când întâlnim o persoană cu adevărat dificilă, o persoană care refuză să asculte și părerea altcuiva“.

E o problemă, căci știm cu toții că unii oameni sunt – de ce să nu recunoaștem-dificili.

Relațiile care se stabilesc ușor și care merg simplu și natural sunt o plăcere și nu-ți trebuie cine știe ce abilități ca să te descurci. Însușirile noastre, de oameni obișnuiți ne sunt cel mai adesea suficiente. Nu a spus nimeni că nu greșim, sau că nu călcăm pe cineva pe nervi sau nu spunem ceva greșit, în mod cu totul neintenționat și pentru care trebuie să ne cerem scuze mai târziu. Toate acestea sunt normale, pentru că la urma urmei a greși e omenește și nu există ceva mai enervant decât o persoană care nu face decât să-ți indice toată ziua ce ai greșit. În majoritatea timpului propriile abilități ne sunt suficiente, dar uneori ceea ce credem că e suficient *nu* e suficient.

Prin intermediul acestei cărți dorim să studiem acele abilități ale oamenilor, care permit o mai bună colaborare cu persoanele mai dificile. Nu vom dedica în mod explicit fiecare capitol persoanelor dificile, dar prezența lor va fi simțită în subtext. De fiecare dată când s-a pus problema unei selecții, am făcut-o gândindu-mă la cei cu un caracter mai dificil.

Aceasta implică o doză de realism și nu în cele din urmă o anume distanțare pe care trebuie să o aveți în vedere pe parcursul cărții, căci unii oameni sunt chiar imposibili și nu are rost să nu recunoaștem acest lucru. Așa că îmi permit să spun sincer și deschis: „*Sunt unii oameni cu care nu ai nici o șansă să ajungi la un rezultat, oricât le-ai studia problemele și te-ai documenta asupra lor*“. Nu există un mod de lucru care să vă garanteze rezolvarea problemelor angajaților.

Concluzia e că dacă faci tot ce-ți stă în putință și totuși nu e suficient, atunci mai bine du-te acasă, ai grijă de copii, de pisică, de cine vrei tu și uită totul. Dacă e nevoie mută-te, schimbă-ți locul de muncă, emigrează fiindcă nu poți face nimic cu oameni cu care nu te poți înțelege.

PUNCTUL DE PLECARE

Nu vom porni de la persoanele dificile ci de la oamenii obișnuiți. Când e vorba de relațiile pe care le stabilești cu ceilalți cum te vezi pe tine: victimă sau agresor? De obicei ești arogant? Ai cumpărat această carte pentru că vrei să te împaci mai bine cu ceilalți? Sau pentru că te-ai săturat să fii victima celor care nu au nici cea mai vagă idee despre principiile de bază care stau la baza relațiilor interpersonale?

Ca să fim sinceri nici nu contează care este adevăratul motiv pentru care ai cumpărat cartea deoarece victimele, pentru a înceta a mai fi victime devin agresori, iar agresorii devin victime atunci când victimele ripostează. Pentru a înțelege mai bine cum stau lucrurile vă recomand cartea lui Eric Berne „*Games People Play*“²

CUM SĂ NU DEVII O VICTIMĂ

Înainte de a începe să-ți îmbunătățești abilitățile de comunicare e bine să te debarasezi de conceptul de

² Eric Berne, „*Games People Play*“, Ballantine, 1978.

victimă sau agresor. Ce ar trebui să faci ca să nu devii o victimă?

E bine de știut de la început că limita dintre victimă și agresor e foarte fragilă. Atunci când îți pui frustrările pe seama altora te transformi într-un agresor, atunci când frustrările se răsfrâng asupra ta comunicarea cu cei din jur va fi perturbată și nu vei mai coopera eficient cu ei – lucru care într-un final s-ar putea să te transforme în victima agresiunilor lor.

Poți deveni o victimă surprinzător de ușor. Următorul exercițiu arată cum fiecare dintre noi poate începe să creadă despre el că e o victimă fără ca măcar să-și dea seama.

Exercițiu: Cum să fii o victimă

Care dintre următoarele situații vă este cunoscută?

- Vă pierdeți cumpătul atunci când sunteți amânat cu o problemă din cauza birocratiei excesive?
- Înjurați și loviți mașina atunci când nu pornește?
- Rămâneți supărat multă vreme pe cineva și nu pierdeți ocazia să-i amintiți motivul supărării?
- Te superi pe un copil sau un animal atunci când nu înțelege ceva?
- Îți reproșezi la infinit o situație pe care crezi că ai fi putut s-o rezolvi mai bine?
- Ai încercat să rezolvi o situație abordând-o în mod greșit?

Gândește-te puțin, cine a fost victima?

De obicei devenim victime pentru că:

- Învinuim pe altcineva pentru neîmplinirile noastre și acest lucru e un mod sigur de a obține rezultate nedorite
- Lăsăm mândria să intervină în ceea ce facem
- Nu acordăm suficient timp situațiilor complicate care necesită mai multă atenție din partea noastră.

INIȚIEREA

Primul principiu de bază în stabilirea relațiilor interpersonale e *inițierea*.

Prin inițiere înțelegem capacitatea de a învăța lucruri noi în orice moment. O personalitate puternică se construiește în fiecare zi, puțin câte puțin și astfel încet, încet renunți la rolul de victimă sau agresor și vei avea puterea să privești oamenii în ochi, să spui ceea ce gândești și să crezi în ceea ce spui.

Următorii șase pași vă vor fi de folos în procesul de inițiere.

1. Acceptarea responsabilităților

Acesta este punctul de plecare pentru o relație eficientă cu cei din jur și totodată soluția care ne salvează din rolul de victimă. Cel mai adesea ne complicăm foarte mult în încercările noastre de a pasa altor persoane responsabilitățile care ne revin. Pentru a reuși trebuie să fim stăpâni pe metoda (șmecheria, pe care o folosim).

De exemplu, încercăm să ne sustragem de la răspundere. Un prieten care lucra la Criminalistică mi-a povestit despre un criminal care în timpul procesului a declarat că: Victima „a căzut în cuțitul meu“. Problema era că se lovise de 19 ori. Asumarea responsabilităților poate fi una dintre cele mai dificile lecții pe care le avem de învățat în timpul vieții.

E foarte ușor să dai vina pe „alții“ (persoane anonime) pentru ceea ce crezi, gândești sau faci. După un accident rutier, de pe urma căruia au fost multe victime, unii dintre supraviețuitori au spus că accidentul s-a petrecut „din cauza ceții“. Deci ceața face ca oamenii să aibă accidente ? Sau poate ei conduceau cu viteze prea mari ?

2. Alege cum să te simți

Ești răspunzător de modul în care te simți ? Când suntem îndrăgostiți acceptăm starea de beatitudine care ne învăluie. Când ne bântuie gânduri neplăcute avem tendința să le înlăturăm și dăm vina pe altcineva pentru disconfortul pe care ni-l provoacă.

Dacă ești victima propriilor introspecții distructive, primul pas pe care trebuie să-l faci e să recunoști acest lucru și mai ales să-ți alungi gândurile negre chiar din clipa în care apar. Poți face asta, iar dacă ești gata să le înfrunți, indiferent de momentul în care ar apărea e un semn că în curând vei scăpa de complexul de „victimă“.

3. Lărgirea orizontului

E foarte simplu să vezi lumea printr-un periscop și prin obloanele de oțel ale buncărilor tale. Dacă faci asta multă vreme, curând imaginile tale despre lume vor fi limitate și eronate. Vei înțelege doar mica parte la care vei avea acces și te va speria ansamblul care pentru tine nu va avea nici un sens. Spaima va duce la ostilitate față de tot ce e nou iar teama și ostilitatea sunt condițiile implicite ale raporturilor victimă/agresor.

Deschide ochii bine și asimilează tot ce vezi, bucură-te de toate în complexitatea lor.

4. Fă-ți din personalitate un prieten adevărat

Un prieten, directorul unei organizații independente e văzut de colegi ca fiind: megaloman, avid de putere, influențabil. Adevărul este că are multe motive să fie mândru de el. Crescut într-o familie de condiție joasă, într-un orașel sărac, și-a făcut drum, cu multă muncă, către postul de conducere al unei organizații foarte puternice; eforturile i-au adus numeroase beneficii materiale care i-au permis să-și mărească numărul de angajați.

Merită să fie admirat: și-a câștigat dreptul de a fi puțin infatuat.

Dar o persoană infatuată (chiar dacă numai puțin infatuată) cu greu îi poate face pe ceilalți să vadă ceea ce pentru ea este evident.

Aceasta deja se întâmplă cu prietenul meu. L-am văzut întrerupând o conversație cu cineva doar pentru că în încăpere intrase o persoană mai importantă. Întreaga lui optică trădează o îngâmfare care ține oamenii la distanță și care, cel mai adesea e jignitoare. Au început să circule zvonuri despre el, să-i fie enumerate slăbiciunile și vanitățile, să nu mai fie crezut.

E victima propriei lui personalități care l-a ajutat să ajungă în vârf; acum trebuie să învețe ce e umilința – o caracteristică a oamenilor cu adevărat puternici.

5. Concentrarea

E ușor să dai vina pe mașină atunci când nu pornește. Sau să acuzi sistemul de impozitare atunci când tu nu-ți plătești taxele. Lipsa de interes pentru lucrurile pe care le facem doar ca să scăpăm de ele, nu poate să ne aducă decât deservicii.

Ar fi mult mai simplu să ne rezervăm puțin timp pentru a întreține mașina, pentru a ne plăti impozitele.

Lucrurile ar merge mult mai bine dacă ne-am concentra pe rând asupra fiecăruia și nu ne-am gândi la toate în același timp. Acestea sunt cele mai simple modalități prin care putem evita dezamăgirile sau chiar pierderile.

6. Nu te lua prea în serios

E în firea lucrurilor, ca pierderile pe care le înregistrăm fiecare pe plan personal, să ne marcheze mai mult decât pierderile care nu ne ating în mod direct.

Sunt multe lucruri care ar trebui privite cu multă seriozitate: sărăcia, crima, abuzul asupra copiilor, torturarea prizonierilor, degradarea mediului cărora ar trebui să

le găsim soluții; deoarece ele sunt cele care produc adevărate victime. Mai bine râzi de problemele tale mărunte și îngrijorează-te de cele cu adevărat importante. Aceasta este calea care te va salva de complexul de victimă. Actrița Ethel Barrymore a spus foarte frumos: „Te maturizezi în ziua în care râzi cu adevărat – de tine“.

ALEGEREA

Trăim într-o lume „reactivă“. Acțiunile guvernelor sau acțiunile oamenilor sunt în marea lor majoritate determinate de cei din jur.

Guvernele reacționează la acțiunile altor guverne conform cu sondajele de opinie sau cu ceea ce comunică jurnalele de dimineață. Oamenii de afaceri reacționează conform studiului de piață pe care-l fac directorii de marketing și care pot spune cu precizie ce vor cumpărătorii, ce face concurența sau care este ultima noutate în domeniu – pentru că afacerile sunt la fel de influențabile precum sunt adolescenții influențați de diversele curente din modă.

Noi, ca oameni petrecem o mare parte din timp reacționând la stimulii exteriori; aceștia putând fi: comportamentul șefilor, subordonaților, colegilor, familiei, prietenilor; reacționând la acțiunea forțelor care în mod subtil ne modelează gândirea, ne indică ce să mâncăm, cu ce să ne îmbrăcăm, cum să ne petrecem timpul, cum să ne cheltuim banii, cum să ne trăim viața. Cea mai mare parte a timpului trăim cum ni se impune, fără măcar să ne dăm seama și suntem cuprinși de invidie atunci când citim despre cineva care a sfidat orice convenție și a plecat într-o călătorie în jurul lumii sau și-a urmat visul și a reușit împotriva tuturor vicisitudinilor.

Ușurința și obișnuința cu care reacționăm au ajuns să pună în umbră o latură importantă a personalității și anume, capacitatea de a alege.

În confruntarea cu oamenii e foarte tentant să reacționezi, să răspunzi într-un anume mod: „Dacă cineva mă atacă trebuie să ripostez“. Dar numai o victimă poate spune că nu a avut de ales.

Avem o impresie falsă atunci când vorbim despre unele lucruri care trebuie să fie într-un anume fel; în jumătate din cazuri, ceea ce ni se pare obligatoriu este de fapt o ipostază a obțiunii neexprimate. Obişnuința de a reacționa (uneori chiar vehement) ne face să credem că aceasta este singura cale. Cel mai greu este faptul că oamenii refuză să ne mai acorde șansa de a alege.

Oamenii așteaptă un anume răspuns de la noi, dar până să dăm acel răspuns există un moment în care „putem alege“. Este momentul în care optăm pentru a fi victimă sau agresor.

DEZVOLTAREA ABILITĂȚILOR

Aceasta este o temă pentru întreaga viață: este vorba de munca care duce la maturizare, la încrederea în sine și în judecata proprie, la descoperirea puterii care există atât în tine cât și în exteriorul tău. În sprijinul acestui proces există două lucruri pe care poți să le faci.

Trebuie să acorzi ambelor exerciții puțin timp, în fiecare zi. Nu ai nici un moment liber ? Sărăcuța victimă ! Pun pariu că ai timp să citești ziarul, să te uiți la televizor sau să mergi la restaurant.

Aceasta este deja prima lecție: să alegi să-ți rezervi 20 de minute din programul tău.

Încearcă să te trezești mai devreme – încearcă să faci exercițiile în timp ce toți ai casei dorm. Prima oră a dimineții e întotdeauna cea mai bună pentru astfel de activități.

Exercițiul 1: Stai liniștit

Primul lucru pe care trebuie să-l înveți e acela de a sta liniștit. Încearcă în fiecare dimineață să stai liniștit gândindu-te unde ești și ce faci. Acesta este primul pas: disciplina care te învață să te ascuți pe tine însuși.

Exercițiul 2: Jurnalul

Adeseori am observat că oamenii care țin jurnale par mai siguri de ei; se cunosc mai bine. Poate pentru că scrierea gândurilor pe hârtie le permite să le vadă mai bine și astfel sunt atenționați când încep să fie obsedați de ceva sau când își plâng singuri de milă. Este probabil o altă formă de a medita stând liniștit³.

Rezumat

Evită să fii o victimă, încercând să te inițiezi tot timpul:

- Acceptă responsabilitățile
- Alege cum să te simți
- Lărgeste-ți percepțiile
- Fă-ți din personalitate un prieten
- Concentrează-te
- Nu te lua prea în serios

Încearcă toate acestea stând liniștit și ținând un jurnal.

³ Julia Cameron, *The Artist's Way* (Pan, 1995).

CUM SĂ ASCULȚI

„O persoană plictisitoare este o persoană care vorbește atunci când ai vrea să asculte.”

Ambrose Bierce

INTRODUCERE

Ce înseamnă să ascuți? Nu ești serios dacă întrebi așa ceva. Ascultăm tot timpul: radioul, televizorul, copii, părinții, șefii, clienții, colegii. Ne petrecem toată viața ascultând. Așa să fie?

Nu cred că asta facem – probabil și pentru că mare parte din timp – mi-o petrec încercând să repar ce strică oamenii când nu ascultă ceea ce li se spune. Dar ce se întâmplă de fapt?

Oamenii au un obicei ciudat, când cineva li se adresează, nu se concentrează asupra a ceea ce li se spune, ci se gândesc la ceea ce vor răspunde sau se gândesc la meniul de la prânz sau la lucrurile pe care le au de făcut înainte de sfârșitul săptămânii. Aud ceea ce li se spune, dar nu acordă nici o importanță celor auzite, motiv pentru care cei care vorbesc vor încerca să pară mai convingători simțindu-se jigniți din cauza lipsei de atenție.

De ce oare e așa de dificil pentru unii să asculte cu adevărat? Poate din cauză că zilnic suntem bombardati cu zgomote și suntem în mod frecvent distrași așa încât avem tendința să filtrăm tot ceea ce ne ajunge la urechi.

Noua teroare, a tăcerii ne face să ne pierdem obișnuința de a-i asculta pe ceilalți. Exercițiile simple, pe care le recomandăm în capitolul 1 sunt foarte bune pentru a ne obișnui să ne ascultăm pe noi înșine. Acum trebuie să învățăm să-i ascultăm și pe ceilalți, mai ales pe cei care sunt mai dificili.

DE CE ESTE AȘA DE IMPORTANT SĂ ȘTIM SĂ ASCULTĂM?

Să știi să ascuți pe cineva e un lucru foarte important, mai ales că e un lucru atât de rar. Cine e în stare de așa ceva (căci trebuie să recunoaștem nu toți putem) are șansa să-și facă prieteni pe viață doar pentru că poate să le asculte necazurile și bucuriile.

Un prieten a intrat într-un restaurant și a încercat să înceapă o conversație cu cineva. A ascultat ce avea interlocutorul să-i spună, fără să încerce să stabilească el topica discuției, doar din când în când parafraza sau rezuma ce-i spunea celălalt. Când s-a ridicat să plece celălalt i-a spus: „Mulțumesc foarte mult, a fost una dintre cele mai plăcute discuții pe care le-am avut în ultimii ani.”

De ce este așa de important? Pentru că puțini oameni simt că sunt ascultați, așa că încearcă să atragă atenția prin alte metode: copiii inscripționează ziduri; adulții se îmbată, directorii nemulțumiți răspândesc zvonuri răutăcioase, politicienii răuvoitori instigă la revolte și marșuri. Acest dezinteres față de orice ar avea să ne spună cineva, stă la baza multor conflicte.

Atunci când oamenii sunt ascultați, se simt cu adevărat importanți; simt că ceea ce spun contează. Atunci când simt că ceea ce spun are valoare, oamenii devin mai răspunzători și se comportă ca atare. De aceea e atât de important să știm să ascultăm.

Mai există totuși și alte motive pentru care a asculta e important:

- e ridicol să nu fii de acord cu cineva până când nu-i înțelegi punctul de vedere;
- când oamenii își dau seama că sunt importanți pentru tine, vor avea tendința să se poarte cu mai mult respect și vor fi mult mai cooperanți.

- dacă ascuți și ideile altora îți îmbunătățești șansele de a lua decizia cea mai bună;
- cu cât îi înțelegi mai bine pe ceilalți, cu atât mai mult ai șanse să cooperezi cu succes;
- dacă vorbești înainte de a asculta ce are celălalt de spus, poți ajunge în situații jenante. Nu degeaba avem 2 urechi și o singură gură.

CUM SĂ ASCUȚI

Abilitatea pe care am de gând s-o descriu, întră sub titlul general de „ascultare activă“.

Există patru principii care stau la baza unei ascultări eficiente:

- 1) Să răspunzi la subiect;
- 2) Să înțelegi sentimentele celui care vorbește
- 3) Să arăți că înțelegi și accepți ceea ce ți se spune;
- 4) Să încurajezi conversația.

Să le studiem pe rând

- **Răspunsul la subiect** – se face parafrazând conținutul; aceasta înseamnă că ascultătorul acordă foarte mare atenție celor ce sunt spuse și prin afirmații simple își asigură partenerul că înțelege ceea ce i se spune. De exemplu dacă cineva spune:

„Atmosfera de la servicii devine din ce în ce mai greu de suportat“.

Răspunsul tău poate fi:

„Înseamnă că situația devine din ce în ce mai serioasă“.

Această simplă parafrază e un mod de a-i arăta interlocutorului că i-ai înțeles punctul de vedere și că-l susții.

• Înțelegerea sentimentelor

După parafrazare urmează un alt pas important și anume concentrarea asupra sentimentelor pe care le declanșează cele spuse:

De exemplu:

„Se pare că nu-ți face plăcere ceea ce se întâmplă“.

Detectarea conținutului emoțional e foarte importantă – este un mod de a demonstra interlocutorului că a fost auzit și înțeles.

• Să arăți că înțelegi

Următorul pas constă în acceptarea sentimentelor celui alt, chiar dacă nu ești de acord cu ele:

„Îmi dau seama cât de mult îți displace să lucrezi într-un birou cu o atmosferă atât de tensionată“.

• Să încurajezi conversația

Ultimul pas în stabilirea unei comunicări eficiente constă în determinarea interlocutorului să răspundă sincer la întrebări deschise:

De exemplu:

„Poți să-mi spui mai multe despre ceea ce se întâmplă cu adevărat?“

Aceasta înseamnă că te interesează detaliile. Nu ești stăpân pe o situație până nu-i cunoști toate amănuntele.

Înainte de a te lăsa purtat de entuziasm, e bine să știi că aceste patru principii nu sunt suficiente. Ele reprezintă fundațiile pe care poți clădi mai departe.

Ne permitem să dăm un sfat: nu face caz de capacitatea ta extraordinară de a asculta – ar părea deplasat. Această abilitate trebuie utilizată cu delicatețe și ce e și mai important – cu sinceritate.

Ascultarea activă

Pe lângă principiile de bază, mai sunt multe lucruri de exersat.

- 1 **Taci:** nu poți asculta și vorbi în același timp (pentru unii e cel mai greu lucru pe care-l au de învățat).
- 2 **Fii calm:** cel mai prețios dar pe care îl poți face cuiva e să-i acorzi puțin din timpul tău.
- 3 **Concentrează-te,** nu lasă să-ți zboare gândurile când cel de lângă tine îți spune pentru a 2-a oară același lucru. Conținutul celor spuse poate fi același dar micile variații de tonalitate pot spune foarte multe.
- 4 **Ignoră sentimentele tale;** nu spune niciodată: „Știu cum te simți” pentru că cel mai adesea nu știi, și poate nici nu vei ști vreodată.
- 5 **Îndepărtează orice ți-ar putea distra atenția:** găsește un timp când poți fi singur, închide telefonul, închide ușa. Atunci când asculți pe cineva ai nevoie de atenție 100%.
- 6 **Uită-te la cel care vorbește:** poziția și gesturile vă vor spune foarte multe despre ceea ce simte. Aceasta este și o metodă de a observa dacă ceea ce spune corespunde cu ceea ce indică mișcările corpului. Dacă nu există o corespondență atunci gesturile sunt cele care spun adevărul.
- 7 **Uită-te în ochii celui care vorbește,** dar fără a-l fixa cu privirea.

- 8 **Nu te certa:** nici în gând, nici direct. Dacă vrei să contrazici cele spuse așteaptă până când termină interlocutorul de vorbit, după care poți pune întrebări ca să te lămurești.
- 9 **Fii atent la personalitatea interlocutorului:** cu cât știi mai multe despre ce-i place, ce-i displace, ce motivații are, ambiții, sistem valoric, cu atât mai bine vei ști să-i răspunzi.
- 10 **Cântărește presupunerile:** evită să lansezi judecăți pripite făcute sub influența coafurii interlocutorului, evită să gândești în stereotipii referitoare la gen, clasă, rasă. Fii conștient de propriile prejudecăți și nu te lăsa influențat de ele.

DEZVOLTAREA ABILITĂȚII

Cum poți învăța să asculți? Cel mai adesea se învață prin exercițiu, bucurându-te de rezultat și dorindu-ți să te descurci mai bine data viitoare. Există și câteva exerciții pe care le poți face în grup.

Exercițiul 1. Ascultarea corectă

Sunt necesare 3 persoane

Persoana A: stabilește un subiect controversat (avortul, pedeapsa cu moartea, puterea nucleară sau ceva mult mai amuzant ca: creșterea pinguinilor pentru mâncare, transformarea autostrăzilor în grădini; decretarea consumului de droguri obligatoriu), timp de patru minute.

Persoana B: ascultă și când A a terminat, repovestește tot ce a spus A. E mai greu decât pare, deoarece în mod normal B se va gândi că A nu are dreptate sau că probabil a înnebunit.

Persoana C: ascultă, și când **B** termină de reformulat argumentele lui **A**, îl întreabă pe **A** cât de exact a fost **B**; apoi inițiază o discuție despre ce l-a împiedicat pe **B** să reformuleze exact ce a spus **A**.

Exercițiul 2: Separarea faptelor de sentimente

Lumea spune întotdeauna că faptele sunt cheia oricărei situații. Într-un fel au dreptate – până nu ai toate faptele nu poți judeca corect și nu poți lua o decizie. Dar faptele singure nu sunt suficiente, întrucât oamenii nu judecă numai în funcție de fapte și nici nu sunt motivați de acestea. Oamenii sunt impresionați și motivați de *sentimentele* pe care faptele le declanșează în ei, de percepția pe care o au asupra faptelor, de interpretarea pe care le-o acordă. Separând faptele de sentimente vei înțelege mult mai bine o situație.

Să revenim la grupul de 3 persoane.

Persoana A: vorbește timp de 3–5 minute despre ceva ce-i face plăcere sau îi displace total: de la serviciu, de acasă, sau dintr-o activitate la care ia parte în mod frecvent.

Persoana B: ascultă faptele.

Persoana C: e atentă la sentimente.

Când persoana A a terminat, B rezumă faptele fără să menționeze sentimentele, iar C reformulează sentimentele fără să menționeze faptele.

Persoana A: comentează exactitatea celor ascultate și avantajele unei astfel de ascultări. Ceilalți comentează cât de ușor sau greu li s-a părut să asculte în acest mod.

Rolurile se inversează până când fiecare interpretează toate rolurile.

Întotdeauna e greu să fim buni ascultători, iar cu cei pe care îi considerăm persoane dificile e mult mai greu, dar totodată mult mai important întrucât e foarte ușor să refuzăm *ce* ni se spune din cauza *persoanei*. Bineînțeles ei sunt victimele cercului pe care l-am creat: fiind persoane dificile lumea a încetat să-i mai asculte, motiv pentru care au devenit și mai dificili încercând să forțeze lumea să-i asculte. Și așa mai departe.

Separarea faptelor de sentimente e un lucru foarte bun atunci când ascuți o persoană dificilă. Chiar te ajută să înțelegi de ce sunt dificile, fiindcă sentimentele lor îți dezvăluie adevăratele motivații.

Rezumat

- Răspunde celor spuse prin rezumare și parafrazare
- Acordă importanță sentimentelor
- Demonstrează că ai înțeles și ești de acord cu ce s-a spus
- Stimulează continuarea conversației.

Pentru o și mai bună ascultare

- Taci
- Fii calm
- Concentrează-te
- Nu pune sentimentele tale pe primul loc
- Îndepărtează orice ți-ar putea distra atenția
- Uită-te în ochii interlocutorului
- Nu te certa
- Fii atent la personalitatea lui
- Cântărește-ți presupunerile.

Exersează !

ÎNTREBĂRILE

„Judecă un om după întrebările pe care le pune, nu după răspunsurile pe care le dă“.

(Voltaire)

INTRODUCERE

E o mare diferență între a pune întrebări pur și simplu și a pune întrebări care să necesite din partea celui întrebat o întreagă reevaluare a comportamentului, a înțelegerii lucrurilor în general.

Când mi se făcea prima oară instructajul ca mediator și negociator, instructorul meu mi-a spus ceva de care mi-am amintit întotdeauna. *„Nu spune nimic, care să nu aibă un semn de întrebare la sfârșit. Dacă îți amintești la jumătatea propoziției, modulează-ți vocea astfel încât la sfârșit să obții o întrebare, pentru că propozițiile afirmative generează rezistență, întrebările generează răspunsuri“.*

Avea dreptate. Întrebările impun răspunsuri. Întrebările bine formulate, care ne fac să ne uităm cu atenție în interiorul nostru și care ne determină să ne gândim bine, înainte de a da un răspuns sunt întrebările care ne fac să avansăm. Când avem de-a face cu o persoană dificilă, întrebarea e atât armă cât și scut: ne salvează de la a face declarații care generează rezistență și ne indică cum să înaintăm în discuție.

CUM SE PUN ÎNTREBĂRILE

De obicei întrebările sunt împărțite în două categorii: întrebări închise și întrebări deschise. Cele închise permit un răspuns cu „da“ sau „nu“, pe când cele deschise generează gânduri noi și mai multe informații.

De exemplu:

„Ți-ai amintit să fotocopiezi acel document?“ e o întrebare închisă.

„Ce ai fotocopiat astăzi?“ – e o întrebare deschisă.

Pe scurt, ceea ce trebuie să știi e faptul că întrebările deschise sunt indicate atunci când vrei să obții informații sau când îți dorești ca oamenii să se destăinuie. Întrebările închise sunt foarte bune pentru a verifica o informație, sau pentru a obține răspunsuri foarte specifice, limitative. Cum trăim într-o societate ostilă și după cum avem tendința să gândim în termeni de da și nu, bine și rău, alb și negru, cred că avem o tendință culturală de a folosi întrebări închise. Dacă urmărești un program de știri poți observa cu ușurință natura întrebărilor unui jurnalist: întotdeauna întrebări închise, pe care politicienii le ignoră și la care dau răspunsuri laborioase.

Pentru a ne dezvolta arta de a pune întrebări, trebuie să învățăm mai mult despre întrebările deschise și închise, trebuie să vedem întrebările ca pe un model, o serie de puncte multiple de concentrare, de interes. E ca atunci când unui fotograf i se cere să facă un eseu fotografic – trebuie să înceapă prin a face fiecare poză în parte, după care punându-le pe toate la un loc va obține întreaga poveste.

Scopul întrebărilor e de a lumina subiectul, motiv pentru care trebuie puse cu grijă pentru a evita impresia de interogatoriu.

Metoda „pâlnie“

Prima metodă de a pune întrebări pornește de la fapte generale spre amănunte, astfel încât prima întrebare are un caracter general după care pas cu pas se îngustează aria de interes. Fiecare din cele 5 arii de interes are un scop distinct.

1. Descoperirea contextului

Întrebări despre context: „Care este povestea?”

2. Specificarea comportamentului

Întrebări despre un comportament anume:

„Cine, ce a făcut?”

3. Punerea sub semnul întrebării a celor așteptate

Întrebări despre cele așteptate:

„La ce te așteptai în urma celor întâmplate?”

4. Investigarea motivelor

Întrebări despre valori:

„Ce e important aici?”

5. Descoperirea înțeleșului

Întrebările despre semnificația

pe care o au cele întâmplate pentru individ:

„Ce înseamnă aceasta pentru tine?”

După cum se observă, fiecare dintre cele 5 nivele cere în mod progresiv întrebări complexe și detaliate. Scopul acestei tehnici este următorul:

- îndreptarea atenției asupra a ceea ce contează cu adevărat în legătură cu subiectul investigat;
- clarificarea cu exactitate a ceea ce s-a întâmplat, cine ce a făcut, ce a gândit și ce înseamnă toate acestea;
- specificarea detaliilor care ar putea fi importante;
- compararea a ceea ce s-a întâmplat sau se întâmplă cu ceea ce se dorește să se fi întâmplat;
- înțelegerea semnificațiilor celor întâmplate pentru cei implicați.

Voi exemplifica mai jos tehnica „pâlniei” pentru a afla ce s-a întâmplat la o întâlnire nereușită a unei organi-

zații și cum l-a afectat pe interlocutorul meu acest insucces.

Î.: Ce s-a întâmplat?

R.: *Întâlnirea a fost un dezastru. În primul rând camera era prost aranjată, apoi nu au existat introduceri iar discursul convențional al directorului a stabilit un ton greșit.*

Î.: Ce anume a făcut ca să se ajungă la un ton greșit?

R.: *A folosit o serie de abordări pentru a stabili planul strategic al organizației.*

Î.: La ce te așteptai?

R.: *Am înțeles că scopul întâlnirii era să discutăm planul strategic, dar părea că totul era deja hotărât.*

Î.: De ce este așa de importantă această diferență?

R.: *Pentru că o parte din filosofia organizației e de a da fiecăruia o șansă de a decide destinul organizației. Modul de abordare a încălcat această lege de bază.*

Î.: Ce înseamnă pentru d-voastră toate acestea?

R.: *Mă fac să mă gândesc dacă mai vreau să-mi petrec timpul într-o astfel de organizație. Cred că dacă lucrurile continuă în acest fel, mi-ar putea afecta reputația.*

Metoda tunelului

În secțiunea 1 ne-am întâlnit cu una din metodele de a scăpa de complexul de victimă și se referă la îmbogățirea percepțiilor, îmbogățire care se poate face cu ajutorul întrebărilor care duc la o extindere a viziunii asupra lumii.

În timp ce metoda „pâlniei” implică o îngustare a ariei de interes, metoda tunelului face exact opusul – ajută oamenii să-și lărgască orizonturile, să fie mai optimiști, să gândească pozitiv și să aibă încredere că pot face față oricărei situații.

Metoda este deosebit de utilă pentru cei care sunt atât de covârșiți de o problemă, încât nu mai văd nici o soluție.

1. Descoperirea contextului

Întrebări despre probleme:

„Care e problema?”

2. Descoperirea viziunii

Întrebări despre ambiții:

„Ce vrei cu adevărat?”

3. Specificarea așteptărilor

Întrebări pentru a concretiza viziunea:

„Cum anume vei ști
când vei avea ceea ce-ți dorești?”

4. Investigarea resurselor

Întrebări pentru a descoperi care sunt
resursele disponibile pentru a realiza viziunea:

„Ce aptitudini, resurse, experiență
ai deja și care te pot ajuta să-ți realizezi viziunea?”

5. Lărgirea opțiunilor

Întrebări pentru a descoperi obținuturile
avute deja în calcul și pentru a genera idei
și percepții noi care ar fi posibile:

„Ce opțiuni ai? Ce altceva poți face?
Cum altfel ai putea proceda
pentru a putea obține ce-ți dorești?”

Să revenim la consultantul nemulțumit de activitatea organizației pentru care lucrează. A rămas în organizație dar este frustrat fiindcă aceasta nu pare să avanseze. A mers la director și a folosit metoda „tunelului”.

Î.: Care e problema acestei organizații? De ce nu avansează?

R.: Problema este că personalul nu face muncă de echipă.

Î.: Ce vreți să realizați?

R.: Vrem ca organizația să lucreze ca o entitate și să fie în stare să răspundă prompt oportunităților din domeniu.

Î.: Cum veți ști că ați realizat ce v-ați propus?

R.: Vom termina proiectele în jumătate din timpul stabilit, și ne vom diversifica acțiunile.

Î.: De ce resurse, experiențe și abilități dispuneți deja, care să vă ajute să realizați ce vă propuneți?

R.: Unul din noii angajați se specializează în management și cred că acesta ne va ajuta foarte mult.

Î.: Ce altceva mai puteți face?

R.: Putem introduce un sistem de rezumare a activităților noastre care să îmbunătățească comunicarea și coordonarea...

și așa mai departe.

CUM SĂ NU MAI PUI ÎNTREBĂRI

Am menționat deja câteva metode de a pune întrebări, care pot produce răspunsuri limitate (întrebările închise) sau rezistență (atunci când e încălcată limita dintre a pune întrebări și a interoga).

Mai sunt câteva greșeli pe care oamenii le comit în mod frecvent atunci când pun întrebări:

• Pun prea multe întrebări

Există un tip de jurnalist care pune foarte multe întrebări deodată, întrucât nu se poate rezuma la o singură întrebare bine concepută. Astfel interlocutorul răspunde la întrebarea cea mai simplă din întreaga serie și nu poate fi acuzat că a fost evaziv.

• Pun întrebări care conduc la un anume răspuns

Aceste întrebări ori presupun răspunsul ori constrâng la un anume răspuns care va părea fie evaziv, fie de-a dreptul neplauzibil.

Exemplul clasic de întrebare care conduce la un anume răspuns e următorul: „Când ai încetat să-ți bați soția?”

● **Pun întrebări intime prea devreme**

Cu cât ești mai apropiat de cineva, cu atât mai mult poți pune întrebări intime. Dar aceste întrebări puse prea devreme, pot genera un răspuns rece. Încearcă să mergi la o petrecere cu cineva necunoscut și întreabă-l de fanteziile lui erotice.

Unii vor răspunde nestingheriți, dar cei mai mulți vor fi jigniți.

● **Pun întrebări într-un moment nepotrivit**

Cu toții am văzut tristul exemplu al unui ziarist care aflat la locul unui accident, întreabă un supraviețuitor cum se simte acum, când a fost martor la moartea soției/soțului/ câinelui.

Prin sincronizare înțeleg: întrebarea potrivită la momentul potrivit și se poate obține prin metoda „pâlniei”.

Pentru a obține un răspuns folositor, cel întrebat trebuie să fie într-o dispoziție adecvată unui interviu. Dacă vrei să pui cuiva câteva întrebări dificile, trebuie să petreceți puțin timp împreună, să ascuți ceea ce are de spus, să-i permiți să se simtă destul de puternic pentru a putea face față întrebărilor dificile.

CUM SĂ PUI ÎNTREBĂRI

Acest ultim punct ne duce la o problemă importantă: cum se pun întrebările. Cum am mai spus, oamenii trebuie să fie într-o stare adecvată pentru a da unele răspunsuri, dacă nu sunt în acea stare trebuie să-i ajutați să o obțină. Mai jos sunt trei pași pe care trebuie să-i faci înainte de a pune întrebări dificile la care ai nevoie de răspunsuri sincere.

1. Pune câteva întrebări deschise, care să-ți dezvăluie contextul.

2. Folosește metoda de ascultare activă, ca să demonstrezi că ești atent și înțelegi ce ți se spune.

3. Anunță că ai de gând să pui o întrebare dificilă și pregătește-l să o asculte: „Am o anume întrebare pe care aș dori să ți-o pun. Știu că nu-ți va fi ușor să răspunzi așa că nu te grăbi să dai imediat un răspuns...”

O astfel de pregătire le întărește încrederea în tine, reduce șocul întrebării și prin timpul care le este acordat pentru a da un răspuns, cresc șansele ca acesta să fie unul serios.

DEZVOLTAREA ABILITĂȚII

Capacitatea de a pune întrebări, ca și ascultarea este una dintre abilitățile care pot fi exersate în viața de zi cu zi.

Exercițiul 1: Metoda „pâlniei”

Persoana A: prezintă **persoanei B** o situație care le crează probleme.

Persoana B: pune 5 întrebări adecvat formulate, folosind metoda „pâlniei”.

Persoana C: notează întrebările **persoanei B**.

După ce cele 5 întrebări au fost puse, **persoanele A, B și C** comentează ceea ce au descoperit nou prin răspunsurile primite.

Persoanele B și C continuă cu întrebări suplimentare, concepute pe răspunsurile inițiale ale **persoanei A**.

Scopul acestui exercițiu constă în sublinierea valorii și eficienței întrebărilor structurate, față de întrebările întâmplătoare.

Exercițiul 2: Metoda „tunelului”

Se procedează ca la exercițiul anterior numai că

întrebările sunt concepute în maniera „tunelului” pentru a descoperi noi percepții asupra situației și noi opțiuni pentru a o rezolva.

Rezumat

Pune întrebări bine gândite și cu un scop precis.

Folosește **metoda „pâlniei”** pentru:

1. Descoperirea contextului
2. Specificarea comportamentului
3. Punerea așteptărilor sub semnul întrebării
4. Investigarea motivelor
5. Descoperirea sensului/înțelesului.

Folosește **metoda „tunelului”** pentru:

1. Descoperirea contextului
2. Descoperirea viziunii
3. Specificarea așteptărilor
4. Investigarea resurselor
5. Lărgirea opțiunilor.

Pentru a pune o întrebare dificilă:

1. Pune întâi o întrebare generală pentru a încuraja conversația
2. Ascultă cu atenție pentru a inspira încredere interlocutorului
3. Anunță și pregătește interlocutorul pentru o întrebare dificilă.

EMPATIA

„Nu folosi securea ca să alungi o muscă de pe fruntea unui prieten.”

(proverb chinezesc)

INTRODUCERE

Pentru a afla ce influență avem asupra celorlalți, cum gândesc și cum simt ei avem nevoie de o anumită abilitate care se cheamă *empatie*. Oamenii adeseori confundă empatia cu compasiunea, așa că e mai bine să facem diferența de la început.

Compasiunea: ai pentru cineva atunci când îi ești alături și îi spui: „Îmi pare rău să aud ce ți s-a întâmplat”.

Empatia: presupune să încerci să te pui în situația celui alt ca să înțelegi cât mai exact ce simte.

Pentru mine empatia e un dar minunat, pe care îl au unii oameni, de a te face să te simți cea mai importantă persoană din lume și asta fără a le lipsi obiectivitatea atunci când dau un sfat. Empatia e o ciudată combinație între apropiere și distanță.

IMPORTANȚA EMPATIEI⁴

Dacă aș fi izolat pe o insulă pustie și mi s-ar permite să-mi aleg o singură abilitate, aceasta ar fi empatia – chiar dacă nu aș avea cu cine să o exersezi. Empatia e deosebit de importantă pentru că ne ajută să înțelegem cum sunt ceilalți oameni: cum este organizată lumea lor, ce contează pentru ei. Empatia este singura cale prin care putem rezolva problemele pe

⁴ Pentru detalii privind empatia citiți: „*Emotional Intelligence*” de Daniel Goleman, Bloomsbury, 1995.

care le avem cu așa-zisele persoane dificile. Dacă nu reușim nici așa, atunci măcar putem sta liniștiți că am încercat tot ce ne-a stat în puteri.

Empatia, în cazul persoanelor dificile ne ajută să:

- Vedem în spatele stereotipurilor
- Înțelegem sistemul de valori al celorlalți
- Evaluăm diferențele

EMPATIA – PENTRU A VEDEA DINCOLO DE STEREOTIPURI

Diversitatea este singurul lucru pe care-l avem în comun unii cu alții. Probabil că această complexitate care rezultă ne încurajează să facem generalizări și să creăm stereotipii de rasă (evreul zgârcit; japonezul conformist), de profesie (contabilul plictisitor, profesorul autoritar) care nu fac decât să complice relațiile noastre cu ceilalți. Realitatea este că diferențele dintre membrii aceluiași grup sunt mai mari decât diferențele dintre grupuri.

Alții nu sunt la fel ca noi și stereotipiile nu reprezintă o metodă de le înțelege nevoile, interesele, valorile, perspectivele, educația, experiența. Cu cât sunt mai diferiți de noi, cu atât mai mult ar trebui să încercăm să-i înțelegem și să scăpăm de stereotipii ...

Câțiva ani în urmă am luat parte la un proiect organizat de școlile de cartier; Acestea au invitat câțiva directori din zonă și directori de personal să lucreze cu grupuri de copii, să vorbească cu aceștia despre muncă, despre ambițiile și speranțele lor. Au fost momente de revelație de ambele părți. Copiii au descoperit că pot face o mulțime de lucruri pe care până atunci le evitaseră, de teamă că nu ar fi destul de pregătiți să le facă. Astfel au prins curaj să vorbească cu toată răspunderea despre școală. Patronii au învățat să vadă dincolo de stereotipul problemei angajatului cu studii medii.

Revelația mea s-a produs într-o școală dărăpănată din Birmingham. A fost destul de greu să găsim patroni care să participe la proiect și asta din cauza reputației

școlii. Când am văzut un bancher coborând dintr-o mașină luxoasă, îmbrăcat elegant, încărcat cu dosare, am crezut că or să-l mănânce copiii de viu.

Lucrările erau în plină desfășurare și m-am dus să văd cum merg. Câțiva muncitori îmbrăcați în blue-jeans și gece de piele, stăteau îngrămădiți într-un colț nefiind în stare să realizeze nimic cu grupul lor. Plin de teamă și emoții, m-am îndreptat să văd ce fac șmecherii din școală cu prețiosul rău director bancar. I-am găsit aranjați frumos în bănci luând de zor notițe, în timp ce directorul le vorbea din fața clasei.

El a văzut, ceea ce eu din capătul ideilor preconcepute nici măcar n-am observat. Lume: acești copii aveau nevoie de cineva care să le spună cum să iasă din mahalaua în care se născuseră; așa că vroiau să asculte un director mult mai mult decât un muncitor care n-ar fi făcut decât să le confirme așteptările.

EMPATIA – PENTRU A VEDEA LUMEA PRIN OCHII CELORLALȚI

Cînd vedem diferențe între noi și ceilalți, de fapt privim cu prejudecată lucrurile, le vedem prin filtrul nevoilor noastre, ale valorilor, experienței și așa mai departe. De fapt, niciodată nu privim lucrurile obiectiv, deoarece **nu vedem lumea cum e ea, ci cum suntem noi.**

Impunem – proiectăm asupra ei propriile noastre atitudini și credințe și acestea dau contur la ceea ce vedem. (Ca o ciudățenie a psihicului uman: avem o tendință de a proiecta aspecte din noi care ne plac cel mai puțin. De exemplu, dacă îmi displace o persoană pentru că adesea e nervoasă, asta poate avea ca explicație faptul că recunosc și nu-mi place, propria mea înclinație spre furie.)

Acest proces de proiecție e inconstient: nu distorsionăm în mod conștient ceea ce vedem, dar uneori ceea ce vedem e denaturat.

Vedem ceea ce căutăm

Ceea ce căutăm e determinat de ceea ce credem că e posibil să vedem.

Convingerile noastre formează un fel de hartă interioară a lumii, pe care o folosim pentru a ne găsi drumul.

La fel cum harta rutieră reprezintă rețeaua de șosele, harta noastră interioară e o reprezentare a lumii exterioare. Harta nu e șoseaua; iar convingerile noastre despre lume nu sunt bune, nu sunt „adevărate“. Dar ne purtăm ca și cum ar fi – suntem nevoiți să procedăm astfel: întrucât fără această hartă interioară am fi la fel de pierduți, ca atunci când am încerca să conducem fără hartă.

O altă persoană, cu convingeri diferite va avea o hartă diferită. Dacă sunt oameni de diferite rase sau cultură acestea vor influența, de asemenea, harta pe care ei și-o construiesc. Aceste diferite hărți ale lumii sunt una din sursele importante de tensiune și conflict dintre oameni. Când am plecat cu soția mea prin Europa eu am luat o hartă rutieră cu drumurile principale, cele mai rapide, iar ea a luat o hartă turistică cu monumentele istorice pe care dorea să le viziteze. Acesta este doar un exemplu care să demonstreze că totul merge bine, atâta vreme cât nu uităm să corelăm scopul călătoriei cu harta pe care o folosim și nu căutam pe o hartă cu drumuri europene, cine știe ce castel medieval.

Harta nu e „reală“ dar este esențială. Empatia e absolut necesară pentru a descoperi hărțile după care se ghidează ceilalți. Până nu cunoști aceste amănunte, nu vei ști cum să-i influențezi. Oamenii pe care-i considerăm „dificili“ sunt de fapt persoane care se conduc după hărți total diferite de ale noastre.

Oamenii au mai multe hărți

Oamenii nu au numai o hartă: au câteva. Când am ajuns în Europa – ne-am împotmolit în harta rutieră, așa că am folosit una locală pentru a organiza drumețiile. Făcând o paralelă vă pot spune că și în viața de zi cu zi folosim mai multe hărți: o hartă pentru întâlnirile de plăcere, o hartă pentru întâlnirile cu avocații, o alta pentru zilele petrecute cu copiii. Nenoricirea e că uneori hărțile se mai amestecă și suntem nedumeriți când un avocat se poartă ca un copil de 6 ani și așteptăm ca un copil să aibă gândirea unui avocat versat.

Empatia este cea care ne permite să distingem hărțile altor oameni și să le ajustăm pe ale noastre în lumina lor. Empatia poate ajuta la crearea unei relații și prin această relație poți arăta lumii și alte hărți: - ale tale, care exemplifică viziunea ta asupra lumii. Prin acest proces, în timp și cu multă răbdare e posibil să ne schimbăm aceste prejudecăți înăscute despre lume.

Chiar putem astfel schimba lumea ?

Da, pentru că lumea oricum se schimbă, învățând din experiența zilnică și adaptându-și hărțile în consecință. De fapt lumea chiar se schimbă repede dacă interesele dictează astfel; de exemplu:

- Cel care toată viața a fost un laș, într-un moment de criză devine un erou.
- Atunci când bucățele dintr-o hartă se rearanjează pentru a forma o hartă nouă și ai nevoie de imaginație pentru a înțelege mozaicul de fiecare dată, când îi adaugi o piesă nouă.
- Când ideile tale devin atât de contradictorii, încât trebuie să renunți la toate în favoarea unui set complet nou.

Cred că acest ultim exemplu explică de ce renunțatul la fumat e atât de dificil. Nu numai că trebuie să lupți împotriva dependenței de nicotină, dar trebuie să elaborezi o hartă nouă care să te reprezinte.

Trecerea de la „fumător“ la „nefumător“ e destul de serioasă încât să declanșeze o criză.

EMPATIA CU OAMENII DIFICILI

Cel mai adesea, oamenii pe care-i considerăm dificili sunt cei care au principii inflexibile și care nu acceptă alte păreri. Mai mult decât atât, dacă convingerile lor sunt frumos combinate într-o hartă – atunci acestor persoane le va fi foarte greu să înțeleagă un alt punct de vedere. Modul în care înțelegem conflictele cu ceilalți se bazează pe modul în care ne înțelegem propriile conflicte și dileme.

Dacă nu avem asemenea conflicte atunci în mod clar nu avem experiență în problemele de negociere, discuții în contradictoriu sau compromis. Pur și simplu așteptăm ca toată lumea să se conformeze punctului nostru de vedere.

Oamenii pe care suntem înclinați să-i considerăm dificili sunt cei care nu apreciază alte puncte de vedere. Își văd de drum insensibili la obiecțiile altora, pentru că ei sunt singurii care au dreptate. Ei au Harta. În mod sigur au dreptate.

EMPATIA PENTRU A EVALUA DIFERENȚELE

Pentru că hărțile noastre interioare sunt atât de puternice, ceea ce găsim „dificil“ la alte persoane, cel mai adesea e doar reflectarea „diferențelor“. Când cineva e foarte diferit de noi, putem să-l catalogăm ca fiind chiar „irațional“. Nu e o descriere prea fericită căci comportamentul oamenilor e logic pentru că fiecare individ are logica sa. Problema e că nu toată lumea are aceeași logică, iar logica unora e mult diferită de a noastră. Soluția nu constă în a respinge sau a nega logica celor pe care-i considerăm „iraționali“, ci în a găsi un mod de a fi de acord – acest mod se cheamă empatie.

În orice grup de oameni, unii se vor împăca mai bine, iar alții mai puțin bine.

Diferențele care există și pe cu care le datorăm faptului că suntem oameni, ne garantează că întotdeauna vom găsi oameni mai dificili în comparație alții. Enormă valoare a empatiei constă în aceea că ne ajută să scăpăm din „ghetourile“ pe care ni le-am făcut singuri.

Diferențele nu vor deveni dificultăți dacă:

- Le vom aborda cu un spirit de aventură și curaj.
- Ne vom strădui să le cercetăm și să le înțelegem.
- Vom prețui ocaziile de a vedea lumea prin lentile noi.
- Vom investi în construirea relațiilor pentru a reduce ideile preconceptuate.
- Vom păstra identitatea și scopul.

Cu cât găsim o persoană ca fiind diferită, cu atât mai importantă devine prima abilitate pe care am discutat-o, dacă se pune problema unei empatii eficiente.

Singurii oameni care suferă de șoc cultural sunt cei care nu sunt suficient de bine înrădăcinați în identitatea lor, ca să le facă plăcere explorarea altor identități.

Auto-empatia

Te intimidezi ? Dacă da, atunci e foarte posibil să-i intimidezi și pe alții.

Gândește-te la oamenii pe care-i vezi zilnic. Cum reacționează ei în fața ta ? Vin spre tine cu pas vioi și cu fericire în priviri sau se retrag din calea ta pretinzând că au ceva de discutat cu cineva numai ca să te evite. Cum ești cu adevărat pentru ceilalți ? Uită-te bine în oglindă.

DEZVOLTAREA ABILITĂȚII

Exercițiu: Prin oglindă

Avertisment: luați exercițiul în serios !

1. Exercițiul poate fi dureros. Dacă-l faci de unul singur te poate speria sau deprima. Dacă-l faci împreună cu altcineva s-ar putea ca acesta să afle despre tine lucruri pe care ai prefera să le ții ascunse.
2. Vă recomand cu foarte mare seriozitate să nu faceți acest exercițiu cu mama, un fost partener sau cu cineva cu care ai avut o relație traumatizantă.

Scopul acestui exercițiu este de a afla cum te percep ceilalți. E o problemă serioasă care nu se rezumă la o introspecție de zece minute după care îți continui fericit viața fiindcă totul merge de minune.

1. Așezat într-un loc unde te întâlnești de obicei cu cei cu care te înțelegi mai greu. Alege unul dintre aceștia.
2. Încearcă să-ți induci starea pe care o ai în prezența acestei persoane. După aceasta imaginează-ți că sunt în cameră cu tine. Vizualizează-i cât mai bine, cum sunt îmbrăcați, cum stau, cum vorbesc, mimica lor. Încearcă să faci ca persoana aleasă să pară cât mai reală. Descrie-o și celui alt cu care faci exercițiul. (Dacă ești singur te poți înregistra pe un casetofon).
3. Descrie tot ce simți în preajma acestei persoane. Ce crezi despre ea ? Ce simți când ești cu ea ? Cum reacționează corpul tău ? Ai palpitații ? Îți transpiră palmele ? Notează tot și încearcă să simți totul cât mai real. Dacă aducerea în memorie a acestei persoane durează mai puțin de 10 minute, înseamnă să trișezi.

4. Când imaginea lor e cât se poate de clară, ridică-te și alungă toate aceste impresii. Du-te într-un loc care crezi că li se potrivește și încearcă să fii ca ei. Împrumută poziția lor, expresia lor: tot ceea ce abia ți-ai imaginat despre ei. Identifică-te cât poți de bine cu ei.
5. Când știi ce înseamnă să fii această persoană descoperă cum e pentru ei să se confrunte cu tine. Trebuie să-ți imaginezi cum arăți pentru ei stând la birou, în fotoliu.
Rezervă-ți timp suficient ca să reușești. Nu vei reuși imediat deoarece creierul are nevoie să se adapteze schimbării iar uneori chiar se va opune acesteia.
6. Când ai în întregime sentimentele pe care această persoană le are în prezența ta, rezumați ce înseamnă să fii această persoană, ce înseamnă pentru ea să se confrunte cu tine. După ce ai făcut și pasul acesta, ridică-te și alungă-ți toate impresiile.
7. Respiră adânc și relaxează-te. Din această stare de detașare întreabă-te:
 - Care sunt diferențele majore între acești doi oameni ?
 - Contează cine încearcă să atenueze diferențele ?
 - Ce abilități ar fi necesare pentru a reuși apropierea acestor oameni ?
 - Cât de exact trebuie să răspundă prima persoană, (adică tu) când cea de-a doua stabilește o întâlnire în care își propune să îmbunătățească raporturile dintre ele.
8. După ce un timp ai încercat să fii obiectiv cu tine și relația pe care o ai cu această persoană, întoarce-te de unde ai început și fii iarăși tu. Încearcă să recrezi imaginea celui alt. Cum îl vezi acum ? Reacționezi diferit față de prima încercare ?

9. După acest experiment eliberează-te de impresii și încearcă să redevii celălalt.
Cum reacționează acum? Testează cum e să vezi lucrurile prin prisma lor.

10. Când ai exersat suficient, ai grijă să revii la sentimentele tale înainte de a încheia exercițiul.

Vei fi surprins de puterea pe care o are un astfel de exercițiu. Vei fi chiar mirat să constăți că te poți dezice de propria-ți identitate. Dacă exersezi mai mult, de fiecare dată când ai nevoie să înțelegi mai bine pe cineva, foarte curând îți va fi foarte ușor să faci acest exercițiu pentru toate persoanele cu care te întâlnești. E ceea ce reușesc toți cei cu o capacitate de empatie deosebită.

Rezumat

Empatia e capacitatea de a experimenta sentimentele și trăirile altora. Empatia te ajută să:

- Evii ideile preconcepute.
- Înțelegi punctele de reper ale celorlalți.
- Apreciezi diferențele dintre oameni.

5 VORBIREA

„Dacă gândul corupe limbajul, limbajul poate de asemenea corupe gândul.“

George Orwell

INTRODUCERE

Acest capitol se axează pe procesul comunicării prin intermediul cuvintelor scrise sau vorbite. În vreme ce o bună parte din comunicarea modernă se axează pe cuvinte, într-o întâlnire față în față cu cineva numai 10% din comunicare e susținută de cuvinte și înțelesul lor. Restul conversației se bazează pe ton și pe limbajul corpului.

Le-am spus întotdeauna avocaților, care au tendința de a-și rezolva problemele în scris, că aceasta este o metodă care-i dezavantajează. Ei înșiși sunt surprinși să descopere că aproximativ 90% dintre mediile pe care le fac personal sunt adevărate succese și aceasta, cel mai adesea are ca explicație talentul celui care mediază, de a restabili eficient comunicarea umană.

Când avem de rezolvat cu oameni anumite lucruri, felul cum vorbim determină:

- Cât de bine ne înțeleg
- Cât de bine ne explicăm
- Cât de mult îi putem influența.

Acest capitol descrie câteva dintre problemele pe care le ridică cuvintele și câteva dintre abilitățile de care avem nevoie pentru a preîntâmpina aceste probleme.

PROBLEMA CUVINTELOR

Ai avut vreodată impresia că, deși ai făcut tot ce ți-a stat în putință ca să comunici ceva prin cuvinte, totuși ceva a rămas nespus.

Sau că experiența extraordinară pe care vrei s-o povestești, nu poate fi cuprinsă în cuvinte? Sau că oricât de atent ai încercat să explici ceva, cei care te ascultă pierd tocmai esențialul?

Cuvintele sunt o adevărată problemă. Indiferent cât de precauți suntem când le folosim, ele nu sunt decât o reprezentare a ceea ce vrem să spunem. Slăbiciunea cuvintelor este aceea că nu pot reda în întregime ceea ce vrem să spunem; gândurile, emoțiile, trăirile nu pot fi redată toate odată. Marii poeți sau romancieri sunt valoroși tocmai pentru că reușesc să depășească limitele limbajului. Fac aceleași semne negre pe hârtie, ca noi toți, numai că prin semnele lor vedem, simțim, auzim ceea ce descriu.

Unul dintre cele mai recente sisteme de studiere și înțelegere a limitelor limbajului s-a dezvoltat sub numele de: Programarea Neuro-Lingvistică. PNL înseamnă pe lângă alte instrumente de comunicare folositoare, să cureți limbajul de impurități; și să eviți zonele neexplorate ale comunicării. Valoarea sa este imensă, mai ales atunci când lucrăm cu oameni pentru care exactitatea comunicării este esențială. Acest capitol descrie două idei de bază din Programarea Neuro-Lingvistică, pentru a îmbunătăți modul în care folosim cuvintele.

ÎMBUNĂTĂȚIREA ÎNȚELEGERII PRIN VORBIRE

Instrumentele programării Neuro-Lingvistice se bazează pe observația următoare: limbajul, pentru a fi funcțional trebuie să simplifice sentimentele și trăirile pe care vrea să le exprime. Cele trei metode universale de simplificare sunt:

Omisunea Limbajul e selectiv în exprimarea trăirilor – o mare parte trebuie neglijată pentru a face posibilă comunicarea.

Distorsiunea Simplificăm ceea ce spunem pentru că altfel comunicarea ar fi prolixă – dar procesul simplificării duce inevitabil la distorsiune.

Generalizarea Generalizăm pentru a evita detalierea fiecărei condiții și excepții.

Aceste mecanisme sunt esențiale pentru o comunicare fluentă și mai mult, chiar fac posibile un număr de activități: educația de exemplu ar fi imposibilă fără generalizare. Problemele apar atunci când oamenii omit, distorsionează și generalizează *în mod diferit*. De exemplu, ceva omis de o persoană pe motive de irelevanță poate fi prețuit de o altă persoană.

Programarea Neuro-Lingvistică oferă o serie de întrebări concepute să înlocuiască informațiile omise, să remodeleze ce a fost distorsionat și să explice ceea ce a fost generalizat. Avertisment: aceste instrumente de lucru sunt universale și adânc înrădăcinate, așa că prin stimularea lor poți fi văzut ca fiind agresiv, pedant și inoportun. Este esențial să-ți formulezi întrebările cu tact, într-un mod indirect, folosind fraze care să șlefuiască tonul:

„Mă întreb...” sau „Sunt curios să aflu cum...”.

Înlocuirea problemelor de limbaj

Programarea Neuro-Lingvistică propune rezolvarea neînțelegerilor cauzate de omisie, distorsiuni și generalizări prin întrebări la obiect. De exemplu dacă cineva spune: „Organizația este nemulțumită de acest lucru” Vei putea întreba: „Cine, anume, din organizație?”

În mod asemănător, dacă cineva folosește un adverb pentru a reda un raționament ca în: „Această tactică este în mod evident greșită”, poți întreba. „În mod evident pentru cine?” Cu cât devii

mai bun în detectarea problemelor cauzate de un limbaj inadecvat, cu atât mai mult începi să observi cât de des folosești cuvinte ca: tot, întotdeauna, niciodată, nimic, fiecare. Aceste generalizări pot fi potențiale substituții pentru gânduri, încurajări și prejudecăți absurde.

Singuri ne punem piedici folosind un limbaj neadecvat. Cuvinte ca: „nu se poate“, „imposibil“ sunt folosite de oameni pentru a nega capacitatea de a face ceva, când de fapt ei caută doar să evite posibilitatea de a face ceva. De exemplu, cineva spune: „Nu pot să fac asta“... când de fapt vrea să spună „Nu vreau să fac asta“.

Ca să puteți afla justetea răspunsului, puneți întrebări ca acestea: „Ce s-ar întâmpla dacă ai face-o?“ sau: „Ce te împiedică?“ În același mod, cuvinte ca „trebuie“, „e necesar“, „e interzis“ implică existența unui set de reguli care nu fac decât să limiteze posibilitatea de a alege. Justetea răspunsului o putem afla întrebând:

„Cine spune?“ „Ce s-ar întâmpla dacă ai face-o?“

Unul dintre cele mai interesante procese prin care limbajul corupe gândul/ exprimarea este *substantivizarea*. Acesta este terenul științific pentru procesul în care verbele sunt transformate în substantive și prin care își pierde înțelesul. Un exemplu bun e „educare“. Numai dacă cineva știe cine educă pe cine, despre ce anume și cum, cuvântul are sens.

VORBIREA CARE AJUTĂ LA CONSTRUIREA RELAȚIILOR

Programarea Neuro Lingvistică studiază limbajul nu numai pentru a rezolva problemele de comunicare, dar și pentru a ajuta la dezvoltarea relațiilor interpersonale. Unul din modurile prin care face acest lucru constă în identificarea tiparelor și clișeele din vorbirea cuiva, pentru a folosi aceleași modele când ne adresăm acestei persoane.

Acesta este un procedeu care ne ajută să spunem oamenilor că înțelegem lumea în același mod în care o înțeleg și ei.

Tipare Lingvistice

De exemplu, am fost o dată implicat în organizarea unei conferințe despre o situație politică dificilă. Când am analizat introducerile făcute de leaderii fiecărei organizații în parte, am identificat deosebiri importante în structura de adâncime a limbajelor. Membrii unei organizații descriau situația din punctul de vedere al încercărilor de „a se îndepărta de“ în timp ce organizația opusă își construiește discursul în jurul încercării de „a se apropia de“, „a se îndrepta spre“.

Diferențele, care au fost generate de această situație au fost foarte mari. Tot experiența m-a învățat că, așa cum unii oameni se uită după elemente comune, alții se uită după diferențe. Natura noastră dușmănoasă are tendința de a căuta diferențele, motiv pentru care avocații, politicienii, jurnaliștii, ignoră subiectele în care lumea e de acord și își îndreaptă atenția spre zonele de tensiune unde izbucnesc de obicei disputele – chiar dacă unele sunt de importanță minoră.

Tiparele lingvistice constituie de fapt modul în care oamenii abordează orice subiect sau situație. Dacă ai aceleași tipare ca și altă persoană, ai șanse foarte mari să ajungi să-i înțelegi multe din punctele de vedere care-i conturează harta proprie a lumii.

Preferințe pentru sens

Programarea Neuro-Lingvistică sugerează că amintirile, gândurile, comunicările, trăirile oamenilor trebuiesc înmagazinate într-unul sau mai multe din cele cinci simțuri ale omului: văz, auz, gust, miros și pipăit. Aceste cinci simțuri constituie cele cinci sisteme de reprezentare prin care experiența e transformată în limbaj.

Oamenii folosesc permanent toate aceste sisteme, dar cel mai adesea au preferințe. Un artist, de exemplu, are tendința de a exprima lucrurile prin intermediul imaginilor, pe când un muzician va apela la sunete pentru a se face înțeles.

Preferințele pot fi evidente din cuvintele pe care acești oameni le folosesc. Artistul poate folosi cuvinte care exprimă o înțelegere vizuală (piesa a fost redată *clar*, și-a *centrat* imaginea bine). Din cauză că folosim limbajul pentru a ne coda și comunica gândurile, cuvintele pe care le folosim nu reflectă modul în care gândim.

Nu toate limbajele folosesc aceste sisteme de reprezentare. E nefiresc să găsești un limbaj cu caracter senzorial specific într-un discurs academic; ar fi prea subiectiv. În locul acestora se vor folosi cuvinte neutre ca: a înțelege, a interpreta, a percepe. Una dintre problemele limbajului neutru este aceea că nu ne forțează să ne folosim simțurile. De aceea vom spune de multe ori: „Nu prea i-am înțeles punctul de vedere” sau „Nu mi-am dat seama încotro se îndrepta”.

Atunci când suntem de acord cu alte persoane în privința acordării anumitor sensuri unor cuvinte, înseamnă că ne reprezentăm lumea în același mod, că suntem pe aceeași lungime de undă. Dacă uneori crezi că nu înțelegi foarte bine pe cineva, încearcă să descoperi simțul preferat al acestuia. Dacă este diferit de al tău, atunci încearcă să-ți transpui limbajul în simțul preferat de interlocutor.

Manipulare ?

Programarea Neuro Lingvistică e privită ca una dintre cele mai importante tehnologii ale abilităților oamenilor, dar este de asemenea și foarte controversată. Nu numai că sunt discuții dacă este sau nu eficientă, dar există temeri cum că ar avea puteri de manipulare.

În replică avem două răspunsuri:

În primul rând PNL aduce la nivelul conștiinței, ceea ce oamenii oricum fac.

De exemplu, când spunem că cineva are charisma sau, are abilități deosebite de a lucra cu oamenii, ceea ce descoperim este capacitatea lor extraordinară de a folosi abilitățile de care am vorbit. Cu alte cuvinte, unii oameni pot să ne influențeze mai mult decât alții.

În al doilea rând, depinde numai de noi dacă vrem sau nu să folosim PNL-ul. Dacă oamenii își dezvoltă aceste abilități doar pentru a-și rezolva interesele, atunci într-adevăr PNL poate fi manipulativ. Dacă le folosești pentru a determina un dictator să-și îmblânzească măsurile, probabil că nimeni nu-ți va reproșa nimic. Intenția contează.

A VORBI PENTRU A-I INFLUENȚA PE ALȚII

Se pare că a vorbi în public este unul dintre cele mai frecvente coșmaruri. Te afli pe un podium, sub lumina reflectoarelor, trebuie să vorbești și constăți că ți-ai pierdut notițele sau că ești dezbrăcat sau discursul tău nu are nimic comun cu subiectul propus.

Discursul nu este doar o problemă tehnică, el are foarte multe în comun cu abilitatea oamenilor de a vorbi în public.

Dacă vă interesează amănuntele tehnice, cum să concepi, sau cum să structurezi un discurs, vă recomand o carte de specialitate apărută în aceeași colecție, „Prezentarea Perfectă” de Andrew Leigh și Michael Maynard. Intenționez să mă concentrez asupra laturei umane implicate; acesta înseamnă că voi vorbi despre *stări și rapoarte*.

PNL definește *starea* unei persoane ca fiind suma condițiilor fizice și psihice la un moment dat. Starea fizică e cel mai bine redată de mișcările brațelor și

picioarelor și de poziția corpului. Starea auditoriului îți dă informații esențiale despre cum te descurci. Mai jos aveți câteva sfaturi esențiale:

1. **Înainte de a-ți începe discursul studiază starea auditoriului.** Cum sunt ei, nervoși, nerăbdători, entuziaști, adormiți? Dacă nu știi în ce stare sunt, nu vei ști nici ce ton trebuie să folosești: să-i calmezi, sau să-i trezești. Discursul îl ai deja scris, așa că nu poți schimba conținutul foarte mult, dar încă ai timp să folosești adecvat tonul și limbajul trupului.
2. **În timpul discursului uită-te spre auditoriu.** Pe durata discursului încearcă să stabilești un contact vizual cu fiecare persoană, cel puțin o dată și urmărește eventualele schimbări în starea auditoriului. Dacă pentru început sunt atenți (se uită la tine, au capul puțin înclinat ca să te asculte) și deodată încep să se foiască în scaun, înseamnă că își pierd interesul față de ceea ce spui.
3. **Faptul că tu ești pe podium, iar ei sunt în sală, nu înseamnă că nu puteți stabili o relație.** Folosește-te de toate simțurile: arată-le imagini, spune-le povești, referă-te la obiecte pe care își imaginează că le simt. Discursul reprezintă mult mai mult decât o simplă folosire de cuvinte în public. Stabilește un raport cu auditoriul și ai posibilitatea să-l influențezi.
4. **Definisc raportul ca pe o stare profundă de empatie.** Dacă vrei să-ți provoci auditoriul, raportul pe care-l stabilești are o foarte mare importanță. Cu cât relația ta cu cineva e mai puternică, cu atât mai mult îți permiți să-l contrazici. Același lucru e valabil și în fața unui public. Dar odată ce ai stabilit un raport cu el, ai grijă să nu-l pierzi. Dacă ești foarte atent vei înregistra imediat semnale care-ți vor transmite starea publicului.

5. **Raportul are o latură foarte importantă: raportul cu tine însuși.** Dacă acest raport îți lipsește, (de exemplu: pentru că nu crezi în ceea ce spui) îți va fi mult mai greu să stabilești un raport cu alții. Dacă acest raport îți lipsește vei încerca să ți-l impui cu forța și fără să-ți dai seama vei încerca să-l impui și publicului, dar acest lucru se va observa imediat și nu va fi agreeat.

DEZVOLTAREA ABILITĂȚII

Conștientizarea limbajului cere un antrenament serios, obișnuință și foarte multă practică.

Exercițiu: Folosirea limbajului

(Un grup de trei persoane)

Persoana A: descrie timp de 5 minute o vacanță recentă.

Persoana B: ascultă și notează preferințele determinate de simțuri

Persoana C: ascultă și notează alte tipare de limbaj.

B și C discută ceea ce și-au notat. Apoi:

Persoana B: descrie o vacanță recentă, încercând să folosească alt simț și alte tipare lingvistice diferite de cele ale persoanei A.

Persoana C: va face același lucru.

După ce fiecare persoană a jucat fiecare rol și după ce au fost folosite diferite tipare de limbaj și simțuri preferate, discutați efectul pe care-l are o poveste spusă într-un tipar care nu vă aparține.

Acest exercițiu vă va face să înțelegeți cum folosiți limbajul și ce importanță au cuvintele pe care le alegeți într-o conversație.

Rezumat

Limbajul e foarte important. Aveți grijă la:

- omisiuni
 - distorsiuni
 - generalizări
- care pot îngreuna o comunicare eficientă.

Pentru a demonstra oamenilor că-i înțelegeți, folosiți aceleași

- preferințe pentru simțuri
- tipare de limbaj.

Când ții un discurs construiește-ți un

- raport
 - cu auditoriul și fii atent la
- starea lor, astfel încât să-ți poți schimba tactica când e nevoie.

NEGOCIEREA

„Mulți cred că negocierea cu un vânzător de mașini e mai dureroasă decât o lucrare la dentist, făcută fără anestezie.”

The Haggler's Handbook

INTRODUCERE

Probabil credeți că negocierea e un lucru de care se ocupă numai politicienii sau liderii de sindicat, atunci când se întâlnesc în jurul unei mese mari, plină de hârti. De fapt ei nu negociază în jurul acestor mese. Negocierile, cel mai adesea se fac la toaletă între două sesiuni de discuții, la masa de seară sau pe coridoare înguste și întunecoase, unde nimeni nu-i poate vedea stând la taclale cu inamicul. Apoi se întorc în sala de ședințe și țin discursuri despre argumentele părții adverse, argumente care sunt considerate a fi doar niște tâmpenii.

Negocierea e un lucru pe care-l facem tot timpul, fără să ne dăm seama. Negociem cu partenerii noștri, cu copiii sau cu colegii. Negocierea este ceea ce facem când avem nevoie să fim de acord cu alți oameni în ciuda intereselor diferite sau a punctelor de vedere opuse.

Conștientizarea importanței în negociere ca abilitate a crescut foarte mult în ultimii ani. Negocierea, acum câțiva ani, a devenit materie de studiu pentru viitorii avocați. Pentru multă vreme lumea a crezut că negocierea e o abilitate care nu poate fi dobândită: sau nu o ai din naștere. De fapt negocierea e o artă care poate fi învățată – supraabundența de cursuri și instituții bazate pe acest subiect o demonstrează, dar negocierea formală e una dintre cele mai dificile abilități de stăpânit și

există un risc foarte mare de a o simplifica în mod greșit. În acest capitol ne vom ocupa de negociere ca fiind una dintre abilitățile noastre zilnice. Poate pentru faptul că ne întâlnim atât de des cu ea nici nu-i mai acordăm importanța cuvenită.

ÎMBUNĂTĂȚIREA NEGOCIERII – UNA DINTRE ABILITĂȚILE OAMENILOR

Există patru aspecte ale negocierii care nu pun la încercare abilitățile interpersonale.

- Să obții ceea ce vrei fără a face rău celeilalte persoane
- Alegerea unei strategii
- Să înregistrezi progrese cât mai ușor
- Să ajungi la o înțelegere realistă și acceptată de ambele părți.

Acest capitol se ocupă de negocierea eficientă, dar în același timp încearcă să găsească idei pentru a păstra relațiile bune cu „adversarii” (deși nu este necesar ca orice negociere să fie o luptă).

CUM SĂ OBȚINEM CEEA CE VREM AMÂNDOI

Oamenii adeseori privesc negocierea ca pe o bătălie. Uneori o asemenea abordare e necesară dar pe de altă parte aceasta te poate costa scump pe viitor. Adesea e mult mai bine să privești negocierea ca pe un exercițiu în care obiectivul este același pentru toți; să ne descurcăm cât mai bine. Această abordare a negocierii nu va înregistra un învins și un câștigător, toți vom fi câștigători.

Contrariul abordării din puncte de vedere opuse este cea „cooperantă” în care trebuie să-ți sacrifici propriul interes în numele consumului. E o abordare nerealistă și nedorită. O abordare „nepotrivită” înseamnă să pornim de la premisa că înțelegerea este în interesul ambelor părți și prin urmare e mult mai eficient să

folosești un proces care încurajează înțelegerea și nu neînțelegerea.

În mod convențional oamenii își asumă anumite *poziții* și apoi explorând flexibilitatea sau rigiditatea pozițiilor celorlalți, vor adopta sau abandona noi poziții. Această metodă e foarte bună în situații simple, dar are dezavantaje. De exemplu fiecare mișcare pe care o facem către cineva, depinde de felul în care acesta va reacționa fiindcă nu știm dacă o va face la fel și asta înseamnă că ne asumăm un risc. Dacă oamenii nu-și pot asuma riscul, atunci vom sfârși într-o luptă în care fiecare parte va încerca să-i impună părții adverse să facă concesii.

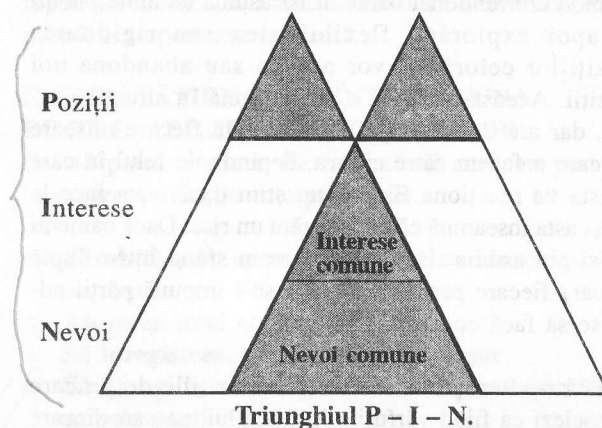
Există o alternativă. Poți vedea pozițiile de pe care negociezi ca fiind vârfurile icebergului, pe care fiecare echipă care participă la negocieri, încearcă să-și pună steagul și să pozeze lângă el. Aceste poziții ne spun foarte mult despre ambițiile publice ale fiecăruia, iar ceea ce spun ei e doar ceea ce vor să știm noi. Problema e că nu e suficient: trebuie să știi ce le întărește pozițiile. Ce vor ei să realizeze cu adevărat? Unde încetează cacialmeaua – dacă există și unde începe interesul tău? Dacă pozițiile sunt incompatibile, cum se întâmplă de obicei, cum vor fi apropiate?

Soluția este să te uiți, cu atenție și să observi mai mult decât suprafața întregului pentru a vedea ce se întâmplă de fapt:

- Care sunt *interesele* pe care le reprezintă pozițiile.
- și
- Care sunt *nevoile* care motivează interesele lor.

Când începi să cercetezi lucrurile în profunzime și cauți interesele și nevoile, vei descoperi, cum indică

diagrama de mai jos, că întotdeauna există câteva interese și nevoi care sunt comune anbelor părți:



Aceste interese și nevoi comune sunt terenul pe care se poate construi o înțelegere. Important e faptul că e mult mai ușor să avansați pe acest teren comun decât dacă v-ați plasa pe poziții incompatibile.

Schimbarea atenției de la poziții la nevoi și interese, nu face decât să neglijeze lupta bazată pe nevoia de a controla și a domina pozițiile celorlalți. Mai sunt câteva lucruri de spus despre acest subiect:

1 Interesele și nevoile nu se confundă

Interesele sunt lucrurile pe care avem tendința să le facem întrucât ne fac plăcere. Nevoile, pe de altă parte, sunt lucruri a căror absență oamenii încearcă să o evite pentru că este dureroasă. Cu alte cuvinte interesele *călăuzesc*, în timp ce nevoile *conduc*.

2 Interesele sunt aproape întotdeauna negociabile; nevoile prin definiție nu se negociază.

Dacă ceva se negociază atunci nu e o necesitate.

Un conflict are tendința de a scoate la lumină nevoile: oamenii descoperă brusc nevoia de „a-și susține drepturile” sau de „a fi auziți” sau simt nevoia „ca autoritățile să le acorde atenție”. Nevoile pot fi reprimare dar nu vor dispărea niciodată.

3 Atât nevoile cât și interesele pot fi materiale sau abstracte

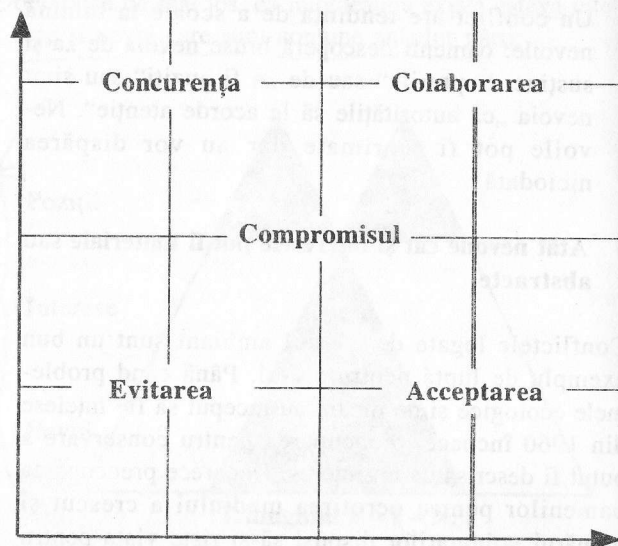
Conflictele legate de mediul ambiant sunt un bun exemplu de luptă pentru valori. Până când problemele ecologice și de mediu au început să fie înțelese din 1960 încoace, preocuparea pentru conservare a putut fi descrisă ca un interes. Deoarece preocuparea oamenilor pentru ocrotirea mediului a crescut și numărul voluntarilor dispuși să-și riște viața pentru a salva balenele crește din zi în zi, putem spune că problemele de conservare au devenit pentru ei o necesitate. O parte din prăpastia dintre oamenii de afaceri și ecologiști se datorează diferenței: ecologia *privită* ca un interes care trebuie negociat cu alte interese și ecologia *simțită* ca o necesitate negociantă.

Ideea generală este următoarea: pentru a obține ceva, trebuie să acorzi partenerilor șansa de a obține și ei ceea ce vor - și mai mult decât atât, e bine să-ți faci intenția publică încă de la începutul negocierilor.

ALEGEREA UNEI STRATEGII

Nu câștigă toată lumea în urma unei negocieri. Uneori trebuie să alegi una sau mai multe strategii și nu toate vor conduce spre rezultate mutual acceptabile.

Următorul grafic stabilește 5 strategii de negociere. Fiecare are utilitatea ei, iar paragrafele de mai jos stabilesc care strategie ar fi mai bună și de ce.



Nici una dintre cele 5 strategii nu poate oferi câștig de ambele părți. Important este să abordăm o strategie adecvată situației.

Următorul grafic prezintă cinci posibile strategii de negociere⁸.

Concurența

Concurența poate lua uneori forme agresive: ceea ce înseamnă că încerci să-ți atingi interesele, fără a ține seama de interesele celorlalți. Te folosești de toată puterea pe care o ai: poziție, bani, farmec, inteligență – pentru a-ți proteja poziția.

Concurența e potrivită

- când trebuie să te aperi de oamenii neîndurători.
- când știi că ai dreptate și poți să o demonstrezi.
- când nu există șansa unui consens.

⁸Acest grafic e des folosit în negociere, dar nu știu cine l-a conceput. Acordați-i încredere.

Compromisul

Negocierea presupune aproape întotdeauna un compromis; problema este cum se ajunge la compromis – prin concurență și confruntare sau printr-o abordare cooperantă. Compromisul e de obicei realist și poate fi satisfăcător; dar nu-ți poate da soluția optimă.

Compromisul este potrivit:

- atunci când scopurile sunt importante, dar la fel de important este să mențineți relațiile cu ceilalți.
- când sunteți la fel de puternic și hotărât ca și partenerul dumneavoastră și sunteți hotărâți să atingeți scopurile comune.
- pentru a câștiga timp în înțelegeri temporare (asigurându-vă că toată lumea a înțeles că sunt temporare).
- să ajungeți la soluții rapide, atunci când vă presează timpul.
- ca acoperire, atunci când nici concurența, nici cooperarea nu vă este de folos.

Colaborarea

Colaborarea îmbină caracterul autoritar cu cel cooperant; implică lucrul cu partenerul pentru a găsi soluții satisfăcătoare pentru amândoi.

Colaborarea este potrivită:

- când este foarte important de găsit o soluție bună pentru ambii parteneri, pentru că interesele și preocupările sunt prea importante pentru a fi compromise.
- când o înțelegere va avea nevoie de implicarea tuturor pentru a fi susținută și deci va trebui să fie „proprietatea” tuturor.
- când o situație este atât de complexă sau atât de delicată, încât necesită atât transformarea relațiilor, cât și înțelegerea asupra subiectelor.
- când un acord bun necesită o muncă în echipă, pe o perioadă de timp.

Acceptarea

Acceptarea e opusul concurenței: cooperant dar nu autoritar; implică să-ți neglijezi propriile interese în efortul de a le satisface pe ale celorlalți.

Acceptarea e potrivită:

- când merită să faci concesii pentru a demonstra generozitatea ta.
- când afacerea e mai importantă pentru partener, decât pentru dumneavoastră și aveți șansa să faceți un gest generos pentru a îmbunătăți relațiile.
- când oricum ați pierde, iar concurența v-ar putea face mai rău.
- când descoperiți că nu aveți dreptate, iar avantajul de a ceda grațios ar face situația mai puțin jenantă.

Evitarea

Evitarea implică lipsa autorității și a cooperării; nu încerci să urmărești interesele proprii și nici scopurile partenerului de afaceri nu te preocupă.

Evitarea se aplică:

- când subiectul e lipsit de importanță și este doar o parte dintr-o problemă mai mare sau când te preocupă probleme mai importante.
- când oricum n-ai nici o șansă să rezolvi problema.
- când costurile unei posibile negocieri sunt sub posibilele beneficii.
- când tensiunea trebuie redusă.
- când sincronizarea nu e bună – fie oamenii, fie subiectele nu sunt gata pentru negociere.

Să realizăm progresul fără suferințe prea mari

Există acțiuni necesare pentru a netezi căile multor negocieri; nici una pentru nu va rezolva problema, dar va îmbunătăți climatul unei relații, astfel încât să ne mai putem încă agăța de ea, nu să o privim cum se destramă.

Se va ajunge <i>mai greu</i> la înțelegere dacă:	Se va ajunge <i>mai ușor</i> la înțelegere dacă:
Începi cu soluția ta și susții că e singura.	Începi prin a prezenta subiectul.
Folosești afirmații cu „Eu“.	Pui întrebări la persoana I plural.
Folosești „dar“...	Folosești „și“...
Ai pretenții extravagante și ignori interesele celorlalți	Îi întrebi și pe ceilalți ce vor.
Spui oamenilor ceea ce vrei.	Cercetezi termenele pentru a se stabili pe cele adecvate.
Stabilești termene limită.	Te concentrezi atât asupra termenelor apropiate cât și asupra celor îndepărtate.
Te concentrezi numai pe termenele apropiate.	Ai grijă să întreții relațiile interpersonale.
Ignori relațiile interpersonale.	Abordezi subiectele în profunzime.
Abordezi subiecte alunecoase și obscure.	Încurajezi distribuirea obiectivă a responsabilităților.
Dai vina pe celălalt.	Diversifici opțiunile.
Limitezi opțiunile acceptabile pentru înțelegere.	Cauți puncte comune în zona înțelegerii.
Te concentrezi pe diferențe și polarizezi subiectul.	Te asiguri că toate speranțele sunt realiste.
Pui accent numai pe speranțele tale.	Îi ajuți pe ceilalți ca și ei să te ajute.
Anulezi și ascunzi informații și materiale.	

ÎNȚELEGERE REALISTĂ ȘI ACCEPTABILĂ PENTRU AMBII PARTENERI

Atunci când înțelegerea este ca și semnată, mulți oameni cred că acesta este sfârșitul unei negocieri. Dar nu este. De fapt, dacă înțelegerea e complexă, acesta e doar începutul problemelor, întrucât oamenii adesea uită că pentru un tango ai nevoie de două persoane: nu poți implementa o *înțelegere*, dacă nu e avantajoasă pentru ambele părți.

Deci trebuie să ai tot timpul în vedere și punctul de vedere al altora. Lista de mai jos vă oferă câteva criterii pe care trebuie să le respecte o înțelegere pentru a fi aplicabilă.

O înțelegere bună:

- e mai bună decât orice ai obține fără negociere.
- vă poate satisface interesele și nevoile comune.
- este cea mai bună opțiune.
- este corectă pentru toți cei implicați.
- este eficientă.
- include angajamente realiste, practice și realizabile.
- include o rețea de siguranță, concepută anterior, pentru cazul în care ceva nu merge.
- consolidează încrederea și investește, într-o relație bună, când este cazul.
- îmbunătățește comunicarea și înțelegerea și conduce la o viitoare negociere mai ușoară.

Dacă ați negociat bine cu partenerii dumneavoastră n-ar trebui să aveți probleme în obținerea înțelegerii formale, dar întotdeauna în ultimele minute există „regretele cumpărătorului” și partenerii de afaceri vor încerca să mai obțină o ultimă concesie. Nu părăsiți niciodată o negociere fără a avea ceva scris și semnat.

După cum spunea un șef de-al meu:

„În Dumnezeu avem încredere; oricine altcineva trebuie să scrie și să semneze”.

DEZVOLTAREA ABILITĂȚII

Negocierea nu e un lucru pe care să-l poți exersa de unul singur.

Poți totuși să te descurci bine devenind mai conștient negociezi – discuțiile cu copiii asupra orei de culcare, despre distracții – și folosind lista de mai jos pentru a verifica cât de bine ai folosit ocaziile pentru a îmbunătăți o relație și a ajunge la o înțelegere.

Rezumat

În locul obișnuitului rezumat acum vă prezentăm o listă pe care să o aveți în timpul oricărei negocieri.

INTERESE: Ce vreau? Ce vor ceilalți?

TEMERI: Ce vreau eu, ce vor ei să evite?

VALORI: Ce este de importanță personală, culturală, religioasă, simbolică, abstractă pentru mine sau pentru ei?

INCERTITUDINI: Care sunt incertitudinile? Cum le putem reduce?

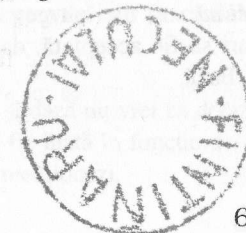
OPȚIUNI: Cum putem genera mai multe înțelegeri avantajoase pentru ambii parteneri?

COMUNICARE: Cum putem îmbunătăți comunicarea și înțelegerea reciprocă?

RELĂȚII: Cum putem fundamenta încrederea reciprocă?

REALITĂȚI: Care propuneri sunt realiste? Vor funcționa ele pentru ambele părți?

ANGAJARE: Cum putem demonstra celeilalte părți hotărârea noastră de a face înțelegerea viabilă?



PROPUNEREA

„Există un singur lucru mai puternic decât toate armatele lumii: o idee căreia i-a venit timpul“.

Victor Hugo

INTRODUCERE

Nu, nu mă refer la gestul pe care-l faci în fața iubitei când o ceri în căsătorie – deși dacă mă gândesc bine, multe dintre ideile acestui capitol se potrivesc atât propunerii pe care o faci iubitei, cât și oricărei alte propuneri.

Facem propuneri tot timpul. În stil familial ca în: „*De ce nu speli tu vasele cât plimb eu câinele*“ sau formal ca în: „*Propunem o adunare politică unde toate segmentele societății vor fi reprezentate de delegați aleși direct*“. Unele propuneri au succes mai mare decât altele.

Ce anume face ca o propunere să aibă succes sau nu? În ultimul capitol am studiat abilitățile necesare negocierii. Dacă m-aș fi axat pe mecanismele negocierii, aș fi spus că propunerea e una dintre stadiile negocierii. De modul în care atunci când negociezi îți formulezi o propunere, depinde adeseori succesul sau insuccesul unei afaceri.

La fel cum e puțin probabil să-ți fie acceptată cererea în căsătorie, dacă o faci într-un moment nepotrivit (după ce ai fost prins în flagrant cu prietena prietenei tale sau dacă începi: „*Ana – o, vreau să zic Dana – vrei să ...*“, nici alt gen de propunere nu are șanse mai mari să fie acceptată, dacă nu respectă câteva principii de bază.

CUM SE FACE O PROPUNERE

Arta de a face o propunere constă în a-l determina pe celălalt să spună „da“.

Propunerea are două părți:

- *Ce propui.*
- *Cum propui.*

Odată ce ai lansat o propunere nu mai există drum de întoarcere, așa că e bine să te pregătești pentru a fi sigur de ceea ce spui. Pregătirea va depinde bineînțeles de natura propunerii, dar există câteva principii generale pe care trebuie să le respectăm.

CUM PREGĂTIM O PROPUNERE

O propunere pregătită în mod adecvat trebuie:

- **să aibă șanse bune de a fi acceptată sau cel puțin să nu periclitaze relația cu cealaltă persoană dacă este respinsă.**

Întotdeauna trebuie să încerci să lași loc și pentru a doua propunere, în cazul în care prima este respinsă. Demonstrați că:

- **apreciați corect nevoile, interesele, preocupările și inteligența celorlalți, iar aceștia vor fi probabil dornici să asculte și următoarea propunere.**

Propunerile care nu vrei să fie acceptate este bine să fie concepute ca o strategie de negocieri, (deși există modalități mai bune de a obține același rezultat) totuși, în general, faci propuneri la care vrei să ți se răspundă afirmativ, dar dacă vrei un răspuns mai elaborat sau un răspuns care să îndeplinească o consiție anume, atunci:

- **menționează decizia pe care vrei s-o ia cealaltă persoană.**

Lumea nu-ți poate citi gândurile și dacă nu vrei ca decizia să fie luată pe loc sau dorești să fie luată în funcție de un anumit factor, atunci trebuie să-l menționezi.

De exemplu: „Aceasta este propunerea mea; aș vrea să te gândești la ea și să-mi dai un răspuns după ce vei avea ocazia să vorbești cu cei de la Departamentul Personal. Am nevoie să știu dacă vei accepta slujba, ce salariu vrei și când ai putea începe“.

Dacă procedați astfel, riscați ca propunerea să fie respinsă.

Menționarea deciziei vă va ajuta, de asemenea, să pregătiți o propunere care este:

- **realistă și cu șanse de a fi acceptată și de partenerii, superiorii sau clienții celeilalte persoane.**

Cu alte cuvinte, nu este suficient să te gândești numai la persoana care este pusă în situația de a-ți răspunde la propunere.

Trebuie, de asemenea, să te gândești și la cei pe care ar trebui să-i consulte sau pe care vor trebui să-i convingă că ceea ce propui este o idee bună. Dacă propunerea ta nu le folosește și lor, în mod cert va fi respinsă. Uneori un mic șiretlic în formularea unei propuneri, poate conduce la acceptare sau respingere.

De exemplu, dacă spui unui coleg „*Propun să licițăm pentru acest contract*“, ai mai multe șanse să obții un răspuns pozitiv, decât dacă ai spune: „*Propun să licitezi pentru acest contract*“, ceea ce înseamnă „*Trebuie să obținem contractul, dar tu faci toată treaba*“.

Toate acestea ne conduc la o problemă importantă și anume, cum se formulează o propunere.

CUM FORMULEZI O PROPUNERE

Gândește-te cu atenție cum formulezi o propunere și exersează pentru a-i măsura efectul înainte de a o spune. Și aici un mic șiretlic poate aduce rezultate miraculoase.

Iată câteva lucruri de bază:

- **„Propunerea trebuie să fie formulată în termeni pozitivi: trebuie subliniat ceea ce vrei nu ceea ce nu vrei.**

Pare un lucru de la sine înțeles, dar adeseori aud oameni spunând. „Propun să evităm să mergem la film pentru că va fi aglomerat“. O astfel de afirmație nu e deloc utilă ca parte a unei propuneri, deoarece oamenii așteaptă sugestii pozitive. Poate de aceea am petrecut atât de mult timp pe străzi în adolescență, în grupuri de oameni care nu erau în stare să ia o hotărâre.

- **Propunerea trebuie concepută astfel încât să cuprindă câteva elemente care pot fi ajustate sau negociate, dacă este cazul.**

Numai după îndelungi negocieri, poți face cuiva o propunere în termeni de „acceptă sau pleacă“ (și numai atunci când nu-ți pasă dacă o acceptă). Dacă lași câteva puncte deschise negocierii, celălalt va dori să asculte mai departe; pentru el asta înseamnă că ești flexibil, iar pentru tine este o șansă să fii mai îngăduitor cu lucrurile care nu sunt foarte importante.

Dacă termenii propunerii sunt de neclintit, negocierea e foarte dificilă, iar tu ești foarte vulnerabil în fața unui negociator versat.

- **Propunerea ta trebuie să le sugereze celorlalți că ai altă idee foarte bună și ei nu trebuie decât să ți se alăture.**

Formulează propunerea așa încât să sune convingător prin ceea ce este – să nu lași impresia că încerci să impui o idee numai în interesul tău. Atunci când vinzi o idee pentru meritele ei e mai greu de perceput, fiindcă într-un fel le spui celorlalți ce să facă.

Termenul de „vânzare” e foarte adecvat pentru că acesta este și scopul unei propuneri: să fie atât de bună încât să se vândă singură.

RĂSPUNSUL LA PROPUNERI

Dacă te afli în postura de a răspunde la o propunere, nu înseamnă că îți este mai ușor.

Din senin și servită de cineva care nu a beneficiat de avantajele acestei cărți, propunerea arată dezastruos. Câteva sunt inteligibile, altele sunt absurde și cel care o prezintă vrea un răspuns acum, imediat, fără timp de gândire. Ce faci?

- Încearcă să răspunzi pozitiv oricărei propuneri. Chiar și celor care sunt complet ridicole și reprezintă o insultă la inteligența ta? Cred că „da”, pentru simplul motiv că o propunere, chiar una rea, înseamnă că ești într-un dialog și lucrurile se pot îmbunătăți. Poți să te întrebi: „Cum se face că persoana aceasta nu-mi înțelege punctul de vedere? Poate că nu l-am explicat destul de clar. „În loc de a da vina pe ceilalți, poți folosi această ocazie pentru a explica de ce nu accepți propunerea. Dacă o propunere este inacceptabilă fără să fie complet nepotrivită, e mai indicat să spui mai întâi „E o idee interesantă. Poți s-o detaliezi?” S-ar putea ca pe măsură ce aflați mai multe informații, să aveți o idee despre cum a-ți putea să o modificați în interesul amândurora.

- Nu accepta niciodată prima propunere chiar dacă este una atrăgătoare: cu siguranță vor mai urma și altele că pot fi chiar mai bune.

Oamenii nu-ți dau totul de la început: merit să aștepți să vezi ce mai au de oferit.

- Dacă trebuie să refuzi o propunere, explică de ce, făcându-i să vadă lucrurile din punctul tău de vedere. Cum refuzi politicos o propunere? În mare, făcându-i să înțeleagă că dacă ar fi în locul tău ar proceda la fel.

Dar nu te opri aici dacă mai vrei să-ți faci și alte propuneri.

- Când refuzi o propunere, explică-le *ce anume* ar trebui schimbat pentru a o accepta.

Niciodată nu refuza o propunere cu totul, căci așa ai putea pierde părțile bune din ea. De fapt încearcă să păstrezi nota optimistă, pentru cât mai mult timp:

- Răspunsul tău trebuie să sugereze convingerea ta că se poate ajunge la o înțelegere, dacă sunt îndeplinite anumite condiții.

Dacă cealaltă persoană face propunerea, tu poți fi în postura de a avea mai puțină nevoie de ea decât are ea de tine. Acesta poate fi un avantaj dar fii conștient de faptul că dependența naște resentimente.

OBSTACOLELE ÎN CALEA UNEI PROPUNERI. CUM SĂ LE EVIȚI

Faci propuneri cuiva – te-ai pregătit bine, așa încât propunerile tale să fie avantajoase și prin urmare ar trebui acceptate – dar până la urmă nu ajungi la magicul „da”.

Iată câteva motive *procedurale* – motive care vizează *modalitatea* de prezentare mai mult decât *conținutul* propunerii propriu-zise – pentru care propunerile nu sunt acceptate nici chiar atunci când ar trebui.

Obstacolele cele mai frecvente

- **Diferență de cultură sau sisteme de valori.**

Poate ai neglijat câteva diferențe esențiale dintre tine și cealaltă persoană. Se poate, de exemplu, ca unei femei să-i displace faptul că propunerea vine din partea unui bărbat. Sau vice versa. E bine să cercetezi toate diferențele pe care le poți detecta.

- **Barierile emoționale**

Poate că un eveniment trecut împiedică ca propunerea

ta să fie acceptată. Găsește un moment în care să spui: „OK, între noi fie vorba...” și să întrebi. „*Ce te împiedică să-mi accepți propunerea?*”

● **Inflexibilitatea aparentă**

Cere-i celeilalte persoane să-și exprime clar nevoile și interesele; întreab-o în ce mod sunt acestea satisfăcute, consult-o cu privire la următorul pas care trebuie făcut! Ar fi folositor să îi soliciți o explicație în privința intereselor pe termen lung și motivele pentru care nu îți acceptă propunerea.

● **Confruntări de personalitate**

Trebuie să înțelegi problema și să impui niște reguli de bază, astfel încât să nu vă influențeze deciziile sau poți sugera o întâlnire neoficială, în timpul căreia să constăți ce anume nu merge bine.

● **Subiecte intimidante**

Uneori oamenii nu răspund pozitiv unei propuneri pentru că li se pare descurajantă: nu vor răspundea unei decizii atât de importante. În acest caz, vezi dacă poți reduce propunerea la părțile ei componente, făcând-o mai suportabilă.

● **Prea multă incertitudine**

Deciziile, ca răspuns la diverse propuneri, presupun existența unor informații pe care să se bazeze. Uneori această informație lipsește sau persoana în cauză este prea stânjenită să recunoască că există prea multe incertitudini, ca să poată lua o hotărâre. Din momentul în care afli care este cauza, poți căuta mai multe informații, sau sfaturi avizate.

● **Speranțe irealiste**

Un alt motiv, pentru care o propunere este respinsă este acela că așteptările, celor care ascultă propunerea nu sunt atinse. Dacă bănuiești că acesta este motivul, încearcă să descoperi care le sunt așteptările și vezi cât sunt de realiste.

● **Pierderea entuziasmului**

Dacă entuziasmul scade, încearcă să faci o listă cu propunerile care au fost deja acceptate și reamintește-ți presiunile și constrângerile care v-au apăsă până atunci.

DEZVOLTAREA ABILITĂȚII

Încercați următorul exercițiu cu cineva și vedeți cum vă descurcați.

Persoana A: descrie o situație în care **Persoana B** ar trebui să facă o propunere.

De exemplu:

- un adolescent vrea să împrumute mașina pentru a merge la o petrecere;
- ești în luna de miere și receptionerul de la hotel vrea să-ți dea o cameră cu două paturi în loc de unul dublu;
- vecinul vrea să construiască un gard imens între grădinile voastre;
- partenerul tău vrea să lucreze jumătate de normă.

Persoana B: face o propunere astfel încât să rezolve orice neînțelegere.

După fiecare propunere, discutați:

- cât e de posibil să fie acceptată;
- cum ar putea fi schimbată pentru a o face pe deplin acceptată.

Apoi schimbați rolurile și încercați o altă situație.

Rezumat

Propunerile eficiente:

- au o șansă bună să fie acceptate;
- demonstrează interesul pentru nevoile, interesele și preocupările celui alt;
- menționează hotărârea pe care trebuie să o ia și celălalt;
- sunt realiste și cu șanse mari să fie acceptate de superiorii, partenerii și clienții celui alt;

- sunt formulate pozitiv;
- sunt concepute în părți componente care pot fi ajustate sau negociate;
- sunt formulate astfel încât dau impresia că mai ai și alte idei foarte bune.

CONSULTANȚA

„Bolile minții sunt mult mai distructive decât cele ale trupului“.

Marcus Tullius Cicero

INTRODUCERE

Unii oameni consideră că în ziua de azi e o practică mult prea des întâlnită și arată că buna tradiție „de a nu te da bătut“ este erodată de slăbiciunea generațiilor tinere.

„Noi n-am avut nevoie de sfaturi în război“ spun veteranii „Vouă de ce vă trebuie atâtea sfaturi pentru lucruri mai puțin grave?“

Chiar așa, de ce ? E un punct de plecare folositor pentru un capitol despre acordarea sfaturilor, pentru că vă puteți întreba de ce l-am inclus aici. Acordarea unui sfat e în mod evident o artă, o abilitate pe care unii oameni o au și în mod cert ar merita să fie tratată într-o carte. Am inclus-o aici fiindcă am convingerea că această abilitate este de fapt una elementară și pentru faptul că adeseori am auzit oameni spunând „Unii au venit să-mi plângă pe umăr și n-am știut de unde să încep“.

Un alt motiv ar fi rezultatul unei statistici efectuate de curând. Între 1980-1994, rata sinuciderilor în rândul băieților între 13-24 de ani a crescut cu 70%. Anual, 19.000 de oameni încearcă să se sinucidă. În fiecare an spitalele se confruntă cu un număr de 44.000 de tentative de sinucidere semnalate la pacienți sub 25 de ani. În ultimii 30 de ani depresia în rândul copiilor și tinerilor a crescut îngrijorător, în timp ce în rândul populației, aceasta a rămas neschimbată.

Motivele acestei creșteri sunt îndelung dezbătute: se pare că destrămarea familiei și în presiunea pe care o exercită stilul de viață contemporan reprezintă cauzele acestui fenomen.

Cred că aceste două motive sunt suficiente pentru ca fiecare adult să aibă cel puțin cunoștințe minime pentru a putea da un sfat. Ar trebui să fim în stare să acordăm primul ajutor în probleme emoționale, așa cum știm să aplicăm un plasture pe o tăietură.

Scopul acestui capitol este de a vă învăța unde să începeți; dar nu vă spune unde să vă opriți. Nu vă va transforma în psihologi, dar vă va ajuta știți când cineva are nevoie de un specialist și de un prieten pe umărul căruia să plângă.

ÎN CE CONSTĂ ARTA DE A DA UN SFAT

Să lămurim de la început că acest lucru poate să însemne să-ți oferi umărul cuiva care are nevoie de sprijin sau câțiva ani petrecuți cu o persoană specializată, un psiholog.

Pentru început mă voi referi la prima situație. Mă gândesc la persoana care acasă sau la servici întâlnește pe cineva prost dispus și prin urmare trebuie să reacționeze cu bun simț și simpatie până când trece criza. Nu sugerez terapie de grup sau analiză de tip Jung a viselor în pauza de masă. Dar chiar și lucrurile simple au nevoie să se bazeze pe înțelegerea a ceea ce presupune o astfel de acțiune.

Iată ce consider eu bazele artei de a da un sfat.

Relații: nu poți da un sfat decât unei persoane pe care o cunoști și cu care ai un raport care depășește limitele oficiale. Trebuie să conțină sinceritate, căldură și respect.

Abilități: Nu poți da sfaturi dacă nu ai abilități ca ascultarea și empatia

Auto-ajutor: După unii oameni sfatul ar însemna „să spui oamenilor ce să facă”. De fapt e vorba de un ajutor pe care-l dai cuiva pentru a-l face să se hotărască ce să aleagă.

Egalitate: Există o imensă tentație de a vedea persoana care primește sfatul ca fiind inferioară celui care îi acordă sfatul. Cred că lucrurile funcționează în cazul în care persoanele se respectă reciproc și se consideră egale din punctul de vedere al valorii.

Scop: Genul de sfaturi de care suntem interesați aici, trebuie să aibă un scop precis și o direcție exactă. La urma urmei trebuie să existe o diferență între a da un sfat și a sta de vorbă.

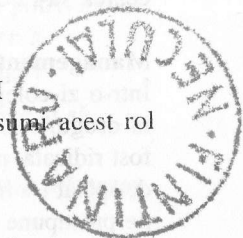
CUM AI PUTEA

FOLOSI ARTA DE A DA SFATURI

În ce circumstanțe ar fi adecvat să-ți asumi acest rol față de un prieten sau coleg?

Cum ai putea rezolva problema

De multe ori oamenii vor căuta ajutor la tine pentru că au o anume problemă. Prima ta sarcină e să descoperi cu ajutorul lor, dacă aceasta este într-adevăr problema. De exemplu vine cineva la tine să se plângă că are prea mult de lucru. Pe măsură ce discutați, descoperi că adevărata problemă e faptul că bea prea mult și căsnicia este pe cale să se destrame. Volumul de lucru prea mare constituie problema în discuție: problema care le dă motivul sau scuza să caute ajutor.



Luarea deciziei

Un prieten vine la tine după ajutor pentru că are două oferte de slujbă și în funcție de cea pe care o va alege, cariera lui se va schimba radical. Sfatul pe care-l dai într-o astfel de situație, îl ajută pe cel în cauză să ia un număr de decizii. Sarcina ta e să-l ajuti să evalueze fiecare slujbă din perspectiva vieții lor și în funcție de intențiile viitoare.

Vindecarea emoțiilor

Cel mai adesea oamenii care suferă o traumă emoțională ascund ani de zile sau pentru toată viața efectele acelei întâmplări. De exemplu până nu de mult nu se vorbea despre abuzul fizic sau emoțional asupra copiilor, dar cu cât lucrurile ies la lumină și sunt publicate, oamenii se simt în stare să vorbească despre experiențele lor.

Dacă cineva vine la tine să vorbească despre traume din copilăria lui, și e în mod evident marcat de acestea, oferă-i toată dragostea și înțelegerea ta și mai ales încearcă să-l convingi să meargă și la un specialist.

Managementul crizelor

Într-o zi colega ta vine la servicii și-ți spune că fiul ei ia droguri, soțul i-a fugit cu o barmanită, mașina i-a fost ridicată, pisica i-a fost călcată de tramvai și mașina de spălat i-a inundat casa. Un sfat, într-o astfel de situație presupune să ajuti o persoană care nu mai face față fiindcă este depășită de greutatea, numărul sau complexitatea problemelor. Sarcina ta, pe lângă prietenie și înțelegere ar fi să îi ajuti să separe lucrurile și să le rezolve pe rând.

Ceea ce se așteaptă de la tine e un fel de stabilitate: o plută de care să se agăte până când apele se vor liniști.

Înțelegerea

Nu este neapărată nevoie să existe o criză înainte de a te oferi să ajuti. E foarte bine dacă încerci să le prevezi; ajutorul tău va fi mai eficient.

Cum se învață arta de a da un sfat

Nu trebuie să arăți ca un psiholog pentru a fi în stare să acorzi un sfat cuiva. Putem învăța de la cei cu experiență sau îi putem învăța noi pe cei cu abilități înăscute să-și pună în aplicare talentul.

CUM SĂ TE DESCURCI CU SFATURILE

Cred că este folositor să știi care sunt dilemele cu care se confruntă cel care se află în situația de a da un sfat. Acest tip de relație e diferit de orice alt tip de relație pe care-l aveți în alt context. Prietenul sau colegul care-ți dezvăluie puncte slabe, așteaptă de la tine altceva decât o reacție pe care o ai față de el, într-o zi oarecare. Nu știe ce așteaptă; nici tu nu știi dar există ceva deosebit care va influența relația voastră. Să vedem câteva din opțiunile de bază cu care vă confrunțați:

Tu:

Pot să te ajut ?

Să te ajut ?

Ce să spun ?

Cât de mult înaintez în problemă ?

Fac față situației ?

Vreau să mai fac asta ?

Prieten/coleg:

Poate să mă ajute ?

Este persoana potrivită cu care să vorbesc ?

Ce vreau să aud ?

Cât de multe vreau să dezvălui ?

Cât de mult pot să mă bazez pe el/ea ?

Am încredere în el/ea ?

Acestea sunt gândurile și întrebările care se vor ivi în mintea celor implicați; ca urmare sentimentele vor varia între „Chiar nu vreau să fac asta” și „Ajutor ! Ce m-a apucat să spun acestui om lucruri pe care nu le-am spus nimănui, niciodată”.

Aceste gânduri pot fi îndepărtate dacă te poți gândi în ce măsură ești în stare să dai cuiva un sfat. O astfel de practică însă poate înlătura toată spontaneitatea, care

dă adevărata căldură unei relații. Lucrurile premeditate pot deveni false iar persoana care apelează la ele poate părea mult prea sigură.

Mai jos am adaptat o schemă după modelul oferit de Richard Nelson-Jones în excelenta lui carte *Practical Counselling and Helping Skills*¹² pe care o recomand tuturor celor interesați în domeniu, pentru că explică foarte bine complexitatea lucrurilor și pentru că este singura carte despre un subiect atât de serios, care are totuși niște glume grozave.

Nelson-Jones oferă modelul DOFII

D – descrie și identifică problema (–ele)

O – operaționalizează problema (–ele)

F – fixează scopurile și negociază intervențiile

I – intervine

I – ieșire

Nelson-Jones vorbește despre o audiență formată din profesioniști și nu intenționez să-i reproduc în întregime modelul.

Iată numai câteva idei din cele 5 etape. Cuvântul „client” e folosit pentru a ne referi la persoana care este ajutată.

Etapa 1: Descrierea și identificarea problemei (–lor)

Trebuie să începi prin a construi o colaborare cu clientul: să exprimi verbal, dar și prin atitudinea ta, că ești de partea lui. Nu înseamnă că ești de acord cu tot ceea ce face: scuzarea unui comportament prost sau acceptarea minciunilor nu ajută pe nimeni – cu atât mai puțin pe client.

Dar pentru a-l stimula în mod eficient atunci când e cazul, trebuie să știe că ești de partea lui.

¹²) *Practical Counselling and Helping Skills* de Richard Nelson-Jones, Tassel Educational, 1988.

Înțelegerea odată stabilită, poți continua să le prezinti problemele cu care se confruntă. Prin ascultare, întrebări și empatie poți să-l ajuti să-și pună lucrurile în ordine. Uneori acesta este singurul lucru pe care poți să-l faci.

Etapa 2: Operaționalizarea.

Operaționalizarea înseamnă să stăpânești bine amănuntele. De exemplu, să descoperi cine e răspunzător pentru ce anume trebuie să se întâmple clientului, care sunt abilitățile necesare în rezolvarea anumitor probleme ?

Aceasta este faza în care clientul începe să aibă câteva speranțe de a ieși din impas. Nu se ajunge încă la o soluție, dar se întrezăresc câteva posibilități. Sarcina ta e să ajuti acest proces să fie mai rapid și să încurajezi clientul să meargă mai departe.

Etapa 3: Fixarea obiectivelor și negocierea intervențiilor.

În această fază puteți începe să discutați care ar trebui să fie rezultatele procesului. Un singur lucru nu am fost învățat, atunci când luam lecții despre cum să oferi un sfat, și anume, e foarte greu să ajungi undeva dacă nu știi încotro te îndrepti. Ajutându-ți clientul să-și fixeze scopurile în detaliu, ai un mai bun simț al direcției și o idee despre relația ta cu ei.

Dacă scopul clientului tău e „să se simtă fericit” va trebui să-l întrebi ce înseamnă pentru el „să se simtă fericit”. Cum știi când ești fericit ? poate fi o întrebare de început foarte bună. Dacă definiția fericirii pentru ei cuprinde haină de blană și yacht, știi cel puțin unde te afli.

Aceasta este etapa în care se lămuresc speranțele clientului cu privire la tine. Dacă ești doar un prieten și coleg, acesta este momentul să specifice care sunt limitele a ceea ce poți face. Dacă nu menționezi toate

acestea, mai târziu pot apărea probleme. (Când am venit la tine după ajutor, te-ai plictisit repede și ai spus că nu poți“).

Etapa 4: Intervenția

Din acest moment poți începe să construiești pornind de la baza pe care ai pus-o. Poți lucra pe domenii specifice, de exemplu poți atenționa o persoană când își furnizează mesaje negative; poți stabili „teme“ pe care să le rezolve. „De fiecare dată când te surprinzi spunând că nu poți face ceva, vreau să-ți notezi, să faci o pauză și să-ți spui cum ai de gând să rezolvi lucrurile. Adu-ți notițele la viitoarea întâlnire și le vom parcurge împreună“.

În acest moment suntem în pericol de a intra pe teritoriul profesioniștilor, dar pentru unii poate fi folositor să afle ce înseamnă să mergi la un psiholog.

Această etapă include dezvoltarea abilităților clientului – identificarea golurilor existente în diferite aptitudini. Această formă de ajutor trebuie, în cele din urmă, să se transforme în auto-ajutor: nu poți face mai mult decât învață ei singuri să facă pentru ei înșiși. Rolul tău e să-i ajuți și să le fii prieten.

Etapa 5: Ieșirea

Înainte de a te retrage, consolidează munca pe care ai făcut-o. Revezi aptitudinile și percepțiile, încearcă să anticipezi ce urmează, ajută-ți clientul să se descurce fără tine.

Ai grijă de tine

Nu e o coincidență faptul că în rândul celor care dau sfaturi se înregistrează o rată crescută a sinuciderilor. Să dai sfaturi e un lucru ingrat. Nu avansezi treptat. La un moment dat se pare că ai avansat și în câteva minute te trezești în locul de unde ai plecat. E total nerealist să te gândești că lucrurile despre care auzi te pot lăsa indiferent. Tensiunea te afectează și pe tine.

Toate acestea sunt doar câteva argumente în plus pentru a-i convinge pe cei cu probleme să apeleze la ajutorul unui specialist. Nu accepta mai mult decât poți duce.

DEZVOLTAREA ABILITĂȚII

Poți urma un curs ținut de specialiști, cum ar fi the British Association for Counselling.

Rezumat

Arta de a da un sfat e o formă de a ajuta pe cineva și presupune implicare personală.

A ajuta pe cineva cu probleme emoționale e un lucru care trebuie făcut la fel de firesc cum punem un plastru pe o tăietură.

Dacă cineva vine la tine pentru ajutor:

- Ascultă
- Folosește empatia
- Pune întrebări pentru a-i ajuta să fie mai expliciti în legătură cu ceea ce vor.
- Oferă prietenie și înțelegere.
- Încutajează auto-ajutorul.
- Dacă problemele sunt serioase, încurajează-i să meargă la un specialist.

CONFRUNTAREA

„Un om își dezvăluie cel mai bine caracterul atunci când îl descrie pe cel al altui om“.

Jean Paul Richter

INTRODUCERE

Atitudinea de a sta ascuns, pe tot parcursul acestei cărți, are legătură cu „oamenii dificili“. Confruntarea cu ei este atitudinea pe care o abordezi când orice alt talent a dat greș sau când caracterul persoanei sau situația nu permite dezvoltarea lentă a unei relații influente bazată pe încredere și înțelegere reciprocă.

Majoritatea cărților, care oferă avantajul înțelepciunii autorului despre „cum să te confrunți cu oamenii dificili“ tind să urmeze una din abordări. Ei împart oamenii pe tipologii (tipuri de comportament) și disting maniere de a le aborda. Este bine, numai că există pericolul de a distinge atât de multe tipuri și vei fi prea ocupat încercând să încadrezi o persoană oarecare într-o tipologie, încât vei uita cu totul ce ai de făcut de fapt (ce ar trebui să faci).

Cealaltă abordare este cunoscută sub numele de „modificare de comportament“. Acest lucru pare să semene cu visul de a conduce lumea al unuia din ticăloșii care apar în filmele cu James Bond. Modificarea comportamentală înseamnă, de fapt, să schimbi stimulii la care este expus un individ, așa încât să obții comportamentul dorit ca răspuns. În engleză, acest lucru se traduce prin: oferă copilului tău o acadea ori de câte ori face ce vrei (cum vrei), adică un amestec de mită, liniștire și manipulare.

Aș dori să sugerez ceva diferit: mai simplu de abordat, dar este mai greu să funcționeze, dar cred că este nu numai etic, dar aduce mai multe satisfacții.

Pornește de la ideea că atunci când de lucrat cu oameni dificili – având în vedere că și tu ești o persoană dificilă pentru oameni – trebuie să îi încurajezi să se schimbe. Asta aduce cu sine probleme pentru că oamenii îmi spun întotdeauna că ceilalți oameni nu se schimbă. Ei înclină capul către paharul cu bere, într-o atitudine care exprimă înțelepciunea și spun lugubru și deprimant: „Necazul este că nu poți schimba felul de a fi al oamenilor. Stă în firea oamenilor.“

Pe măsură ce trece timpul, devin din ce în ce mai nesigur și mă întreb dacă nu cumva atunci când oamenii spun „firea oamenilor“, nu exprimă altceva decât o scuză pentru orice eșec. Comportamentul oamenilor poate fi schimbat cu siguranță. Atunci de ce am cheltui atât de mult timp și bani pentru educație, instruire, psihologi, cursuri de dezvoltare managerială și scheme de evaluare? De ce ar mai geme bibliotecile lumii sub greutatea cărților care prezintă diferite metode de a schimba oamenii.

Ființele umane au o capacitate de adaptare extraordinară. Iar aceluia care gândesc „Da, dar durează...“ și sunt interesați de „terapia“ care-i face să creadă că doar câțiva ani „pe canapea“ pot să aducă o schimbare semnificativă. Ca să fiu cinstit chiar și psihiatrii admit că ființele umane se pot schimba foarte repede atunci când vor: altfel cum ar exista oameni care se îndrăgostesc „la prima vedere“ sau care fac „ceva neobișnuit dacă situația o cere“. Oamenii se schimbă foarte repede într-adevăr *cu condiția să dorească acest lucru*.

Aceasta este prima parte a secretului care te ajută să te confrunți cu oamenii pe care-i consideri dificili și pornește de la o anumită atitudine față de ei. Deci, prima parte a acestui capitol se referă la atitudinea care

este cea mai potrivită când te confrunți cu indivizi pe care-i consideri dificili.

ABORDEAZĂ CEA MAI POTRIVITĂ ATITUDINE

Luați aminte la aceste lucruri:

1. **Nu există „oameni dificili” din naștere**, ci capacitatea noastră de a trata anumiți indivizi are limite. Indivizii dificili pot să semene între ei dar ca și noi ceilalți sunt individualități (personalități) în primul, al doilea și al treilea rând.
2. **Nu există oameni iraționali**, dar capacitatea și dorința noastră de ai înțelege pe cei care gândesc diferit de noi au limite. Oamenii se poartă întotdeauna rațional – *din punctul lor de vedere*. Cu cât punctul lor de vedere este mai îndepărtat de al vostru, cu atât este mai greu pentru noi să înțelegem felul lor de a raționa.
3. **Oamenii fac întotdeauna ce pot ei mai bine** – folosind resursele personale de care dispun (educația, studiile, experiența, etc.) și în cadrul limitelor pe care le impune lumea lor. Pentru a schimba felul de a acționa al oamenilor, va trebui să-i ajutați să-și dezvolte resurse noi și diferite sau un mediu nou și o altă înțelegere asupra lumii.
4. **Instrumentul nostru principal este propriul nostru comportament** – cu cât suntem mai flexibili, cu atât este mai probabil să găsim un mod de a-i influența. Dacă ceea ce facem nu funcționează, va trebui să fim pregătiți să facem ceva diferit și să continuăm să încercăm tipuri noi de abordări până găsim una care funcționează.
5. **Înainte să putem influența pe cineva trebuie să:**
 - investim timp și efort pentru a asculta astfel încât
 - să câștigăm o oarecare perspectivă asupra

- motivelor pentru care ei fac ceea ce fac și (să) înțelegem în ce măsură comportamentul nostru îl afectează
- pe al lor și după aceea e nevoie/putem (să) hotărâm ce anume vrem să facă ei diferit.

6. **Trebuie să acceptăm ideea că oamenii își schimbă comportamentul când au un motiv destul de bun și când se simt suficient de siguri ca să facă acest lucru.**

Provocarea reală este de a descoperi ce și când este *destul de bun* și *destul de sigur* pentru fiecare individ. Prezint aceste șase puncte în mod regulat, în ateliere de lucru și sesiuni de instruire. Răspunsurile variază de la acceptare, la furie. Cele mai comune întrebări sunt: „Sunt adevărate? la care eu răspund: „Nu știu: dar este folositor să crezi că sunt...”; și „De ce, pentru Dumnezeu să-mi schimb comportamentul când de fapt *al lor* este problema?” la care răspund „Ar trebui să-ți schimbi comportamentul, numai dacă vrei cu adevărat ceea ce poți să dobândești prin schimbarea lui, mai mult decât lucrul la care trebuie să renunți dacă acționezi așa.

FII FLEXIBIL / POARTĂ-TE FLEXIBIL

Comportamentul oamenilor este un amestec de calcul și spontaneitate. Acesta este parțial motivul pentru care este dificil să prescrii comportamentul pentru orice situație sau pentru orice individ. În viața reală este imposibil să spui că este întotdeauna greșit să te enervezi sau să ții la cineva. Cărțile ne pot spune că un comportament „amenințător” este greșit, dar experiența ne arată că o palmă poate avea caracter terapeutic atât pentru cel care o dă, cât și pentru cel care o primește.

Acest lucru face să fie foarte dificil să oferi sfaturi convingătoare despre cum trebuie să te porți cu cineva care este „dificil”, aceasta depinde foarte mult de

individul în cauză, de circumstanțe și de ceea ce vrei să realizezi). Iată ce face ca atitudinea nr. 5 la pag. 88 să fie atât de importantă. Vi le reamintesc.

Înainte să puteți influența pe cineva trebuie să:

- investiți timp și efort pentru a asculta așa încât (să)
- câștigăm o oarecare perspectivă asupra motivelor pentru care ei fac ceea ce fac și (să)
- înțelegem în ce fel comportamentul nostru îl afectează pe al lor și după aceea (să)
- hotărâm ce *anume* vrem să facă ei diferit.

Odată ce știm aceste lucruri, putem să începem să ne gândim cum să ne schimbăm comportamentul, astfel încât să-l influențeze pe al celuilalt. Dar vor exista proteste pe tema „manipulării”, dacă nu voi continua explicațiile.

Veți observa că încerc încă să evit cu multă precauție să descriu tipuri (tipologii) de indivizi și în loc să fac acest lucru mă ocup de descrierea comportamentului. Acest aspect mă duce în fața unui principiu care este punctul de intersecție al atitudinilor cu strategiile :

Comportamentul nu este totul la un om

Aș vrea să înțelegeți că oricât de dificil ar fi, trebuie să încercați să separați individul de comportamentul pe care îl considerăm dificil. Acest principiu este fundamental unei abordări pentru alți oameni: *urăște păcatul, iubește pe păcătos.*

TIPURI DE COMPORTAMENT

Aș vrea să subliniez patru tipuri principale de comportament, (pe care oamenii le consideră dificile) și să sugerez cum putem să reacționăm la fiecare în parte. Aceste patru tipuri de comportament nu sunt singurele pe care le veți întâlni, dar ele reprezintă puncte de

plecare utile pentru a răspunde în diferite feluri la fiecare în parte (iar majoritatea oamenilor nu-și poate aminti mai mult de patru oricum). De asemenea, acestea sunt cele patru tipuri comportamentale în privința cărora există plângeri și cereri de ajutor.

Amintiți-vă două lucruri

- tacticile sugerate aici sunt făcute să completeze acele atitudini principale descrise mai devreme: folosiți-le (aceste tactici) fără acele atitudini și ele pot să facă mai mult rău decât să fie nefolositoare.
- „Confruntarea” nu implică un comportament agresiv: asta înseamnă să o abordezi mai curând decât să te cufunzi în ea.

1. Impulsivitatea (neobrăzat, nerușinat)

Comportament:

Dominant, insensibil cu ceilalți, hotărât să controleze, să concureze și să câștige cu orice preț.

Motivul confruntării:

- pentru a transforma spiritul de competiție și control în colaborare și cooperare.
- pentru a-i învăța moduri noi de a realiza ceea ce-și doresc.

Tactici (strategii)

1. Câștigă-le respectul

Comportamentul tău (dvs.)

- Înfruntă-i cu curaj și fă-i să înțeleagă că nu poți fi tratat ca un nimic.
- Priviți-i direct în ochi

2. Căptați-le atenția

- Adresați-vă formal și spuneți-le numele frecvent și cu fermitate.
- Nu îi lăsați să vă întrerupă sau să vă reducă la tăcere.

● Dacă se întâmplă așa, ascultați și apoi repetați ceea ce intenționați să răspundeți.

3. Clarificați dorințele lor. ● Cereți-le în special detalii și specificări.

● Alcătuiți-le un rezumat.

● Rostiți cuvintele clar, ferm și cu o intonație neutră

4. Spuneți ce vreți.

● Expuneți-le nevoile și interesele voastre și de ce sunt importanți pentru voi !

● Gândiți pozitiv și asumați-vă succesul.

5. Faceți o propunere.

● Spuneți-le ce propunere aveți și de ce vă poate aduce ceea ce doriți.

● Vorbiți calm și cu încredere.

● Poate fi de ajutor să folosiți enumerarea când vorbiți.

● Întrebați dacă au și ei de întrebat.

6. Luați-vă angajamente.

● Rezumați: spuneți-le ce, când și cum veți face – dacă este necesar în scris.

2. Inflexibilitatea

Comportament:

Lipsa bunăvoinței de a asculta idei noi; minți închise și rigide, uneori obsesiv concentrați asupra detaliilor și a trecutului; înclinați să poarte ranchiună (pică).



Motivul confruntării

- Să atragi persoana de partea ta
- Să le deschizi calea spre alte percepții.

Tactici (strategii)

1. Află-le povestea

Comportamentul tău

● Ascultă, ascultă și iar ascultă: fii pregătit să depășești momentul de mai multe ori, parafrazându-le cuvintele.

● Luați multe notițe, încercați să înțelegeți tot ceea ce spun.

● Puneți întrebări de așa natură, încât să-și poată demonstra cunoștințele solide.

● Descoperiți în ce măsură sunt corecte și care sunt prejudecățile care le afectează judecata (felul de a raționa).

● Evitați să-i provocați direct.

2. Nu ezitați să construiți o relație.

● Construiți încet și sigur o descriere împărtășită (acceptată) a situației.

● Faceți-i să devină conștienți de expertiza voastră, dar fără să-i contraziceți; evitați „dar”, folosiți „și”.

● Dați-le rolul de expert; creați o colaborare: problemă-rezolvare.

3. Dați-le posibilitatea să identifice opțiunile de schimbare

● Cereți-le părerea în legătură cu posibile moduri de a înainta.

- Determinați-i să găsească avantajele și dezavantajele fiecărei opțiuni; puneți întrebări care încep astfel: „ce-ați zice“.
- Dacă aveți o opțiune preferată, prezentați-o ca pe o soluție ipotetică iar sfatul lor ar fi apreciat.

4. Dați-le ocazia.

- Faceți-i să-și precizeze angajamentele.
- Cereți-le date exacte despre cum ar funcționa o opțiune în practică.
- Întrebați-i cum ar putea contribui la un rezultat specific (concluzie, consecință).
- Fiți sigur că se află în posesia oricărei soluții.

5. Evidențiați evaluarea.

- Cereți rapoarte scrise, date, dovezi și continuați.
- Identificați un rol continuu pentru ei.

3. Luarea de poziție.

Comportament:

Caută să capteze atenția, pretențios, afectat, își dă aere, foarte îngăduitor cu sine, egoist.

Motivul confruntării

- Să le explicați clar limitele în cazul comportamentului lor.
- Să-i faceți mai conștienți de nevoile celorlalți.

Tactici (strategii)

1. Fiți îngăduitori cu ei

Comportamentul tău (dvs)

- Dați-le ocazia să-și dea aere, să se împăuneze.

- Răspundeți cu un aer ușor tolerant și amuzat, dar fără încurajări sau aplauze.

2. Stabiliți limitele

- Concentrați-le atenția asupra unei anumite probleme.
- Acordați-le mult timp să discute, făcându-i să revină la problema în cauză ori de câte ori îndreaptă discuția către ei.

3. Mențineți limitele.

- Puneți întrebări detaliate despre nevoile celorlalți.
- Răspundeți pozitiv comportamentului serios, altruist și negativ comportamentului care exprimă îngăduința față de sine.

4. Obțineți angajamente.

- Insistați asupra angajamentelor care reflectă limite noi și conștientizarea nevoilor celorlalți.
- Stabiliți intervalul de timp.
- Puneți accentul pe răsplată și credit și pe consecințele eșecului.

5. Continuați

- Verificați detaliile acțiunilor.
- Fiți generos cu realizările lor.
- Fiți clar în legătură cu neîmplinirile lor.

4. Pasivitatea

Comportament:

Aparent fără direcție, ieșiri care exprimă agresivitate pasivă exprimate prin sarcasm sau manipulare emoțională; lipsă de bunăvoință în a-și lua angajamente, uneori chiar ezitarea de a răspunde.

Motivul confruntării

- Să (se) clarifice nevoile și interesele reale.
- Să (se) obțină angajamente realiste.

Tactici (strategii)

1. Arătați empatie

Comportamentul tău (dvs.)

- Puneți întrebări care exprimă empatie.
- Folosiți o voce blândă și joasă, vorbiți rar, creați o situație sigură.

2. Descoperiți motivele pasivității

- Identificați conflințele interne.
- Aflați care sunt obstacolele în calea progresului.
- Folosiți „noi” și „cu/la/pe/” despre noi, nouă” construiți o relație.
- Fiți generos și clar privitor la relațiile lor.
- Clădiți un climat de încredere.

3. Micșorați obstacolele

- Ascultați atent toate preocupările lor.
- Identificați și izolați problemele specifice, distrugeți toate obstacolele și transformați-le în părți componente.

- Critica poate fi introdusă numai între laude.
- Scoateți în relief structurile de suport (susținere) și rețelele de siguranță.

4. Precizați hotărârile

- Lucrați cu ei pentru a identifica opțiunile, avantajele și dezavantajele fiecăreia.
- Precizați consecințele deciziilor.
- Discutați clar intervalele de timp.

5. Obțineți angajamente

- Divizați angajamentele în părți componente.
- Evidențiați echipa și acțiunile comune.
- Precizați sincronizarea și acțiunile implicate în fiecare angajament.
- Oferiți susținere permanentă.

MERGÂND MAI DEPARTE

Există întotdeauna un motiv pentru care oamenii se comportă într-un anumit fel. Comportamentul pasiv, de exemplu, este adesea rezultatul hotărârilor interne ale oamenilor: ei nu se pot hotărî ce să facă, așa că aleg să nu facă nimic. Comportamentul pasiv este o reacție extremă la o trăire personală. Puțini dintre noi suntem atât de onești referitor la ceea ce vrem să realizăm : „parte din mine vrea să facă asta: o altă parte din mine vrea să facă altceva”. Acestea reflectă modul de a gândi care spune că orice conflict este proiecția externă a conflictului intern.

Comportamentul oamenilor nu este niciodată „negândit” sau „irațional” și nu este folositor să fie

etichetate astfel. Auziți uneori de cineva care a fost „irațional de furios“ de exemplu. Dacă înțelegem puțin noțiunea de furie, exprimarea de mai sus exprimă ignoranță. Ne înfuriem pentru că este mai ușor, mai puțin complicat decât să admitem că avem confuzii, frustări, nesiguranțe proprii. Furia este aproape întotdeauna o emoție substituită ca și expresia unei furii reale; este simptomul altor sentimente. Când se înfurie cineva, ascultați-l și descoperiți sursele reale ale furiei lor.

Permiteți-mi să repet – comportamentul nu este totul la un om. Amintiți-vă acest lucru și nu veți dori să îi puneți în cutii sau să îi considerați iraționali sau cauze pierdute. Alți oameni sunt o provocare; cu cât îi se pare mai dificili, cu atât reprezintă o provocare mai mare. Priviți orice persoană ca pe o ocazie de a afla mai mult despre infinitatea varietăților de tipuri și chiar ați putea să începeți să-i agreeți pe oamenii dificili.

DEZVOLTAREA ABILITĂȚILOR

Flexibilitatea este cheia în folosirea propriului comportament pentru a-l influența pe al altora: dacă ceea ce faci nu funcționează, fă ceva diferit și continuă până când găsești o abordare (strategie) care funcționează.

Exercițiu

Încercați acest exercițiu cu alți doi oameni folosind aceste patru tactici pentru început, timp de aproximativ zece minute.

Persoana A: interpretează rolul uneia din cele patru tipuri de comportament pe o anumită temă.

Persoana B: identifică tipul de comportament și folosește tacticile potrivite.

Persoana C: observă.

La capătul celor zece minute, discutați eficiența tacticilor și cum ar putea fi îmbunătățite pentru a răspunde celui tip de comportament în situația dată.

Concluzii

1. Nu există oameni dificili...
 - doar limite în răbdarea noastră
 - și în abilitățile în a trata oamenii.
2. Nu există oameni iraționali...
 - doar limite în capacitatea noastră de a înțelege.
3. Oamenii fac tot ceea ce pot
 - folosind resursele pe care le au.
 - folosind imaginea pe care o au asupra lumii.
4. Pentru a schimba felul în care se poartă ceilalți trebuie să folosim propriul comportament ca să
 - îi facem să se simtă în siguranță
 - și plini de resurse
 - le dăm un motiv suficient de bun să se schimbe.
5. Trebuie să știm ce vrem de la ei
 - cât mai clar posibil.
6. Trebuie să fim flexibili
 - dacă ceea ce facem nu funcționează... trebuie să facem altceva.

PREVENIREA

„Ca să poți lovi la rădăcina răului trebuie mai întâi să lovești de o mie de ori la baza ramurilor sale“.

Henry David Thoreau

INTRODUCERE

Prevenirea este mai bună decât cura de vindecare. Oare? Uneori o luptă fățișă între oameni este singurul mod de a detensiona atmosfera. Prin „prevenire“ înțeleg să ne asigurăm că orice conflict între oameni – dacă se întâmplă – este împiedicat să devină distructiv. Dacă trebuie să aibă loc lupte pentru a detensiona atmosfera să ne asigurăm că sunt eficiente: să ne îndreptăm către „rădăcini“.

Sunt ele într-adevăr necesare? Dacă poți preveni riscurile demascărilor distructive interpersonale și în același timp să aduni rezultatele tensiunii creative dintre oameni, atunci acest lucru este preferabil. Cu siguranță este ceva ce poate ai dori să discuți înainte să implementezi oricare din ideile din această secțiune: dacă organizația voastră depinde de „sângele vărsat periodic pe covor, atunci săriți peste paginile următoare sau fiți pregătiți pentru o prevenire dinamică a conflictului“.

PREVENIREA PROBLEMELOR OAMENILOR

Într-un fel, toate ideile din această carte se referă la prevenirea problemelor oamenilor, dar acest capitol vizează în primul rând oamenii din organizații, deși nu există nici un motiv ca aceleași idei, cu puțină ingeniozitate, să poată fi aplicate și unei căsătorii, unui cămin sau parteneriat.

Se începe de la o presupusă organizație care se confruntă cu conflictul în mod obișnuit și se trece pas cu pas printr-un proces prin care conflictul este canalizat și devine constructiv. Ideile de aici au fost dezvoltate de grupul acela mic și curajos de oameni din mișcarea: Rezoluția pentru Disputa Alternativă (RDA) care încearcă să-i încurajeze pe oameni să folosească metode mai puțin ostile și potrivnice în rezolvarea tuturor tipurilor de dispute. Aceste idei au fost influențate în special de cartea *Cum să rezolvi disputele**, care introduce ideea de a proiecta sisteme de rezolvare a disputei și prevenirea conflictului în modul de lucru al organizației. Următoarea descriere scurtă, a ceea ce pare să funcționeze se bazează în mare măsură pe această carte.

PREVENIREA DISPUTEI ȘI SISTEME DE REZOLVARE

Ideea de bază a unui sistem de prevenire a disputei este că metodele costisitoare de rezoluție a hotărârii, ca de exemplu arbitrarea și contestația sunt înlocuite ori de câte ori este posibil cu metode mai puțin costisitoare cum ar fi negocierea și medierea. Dacă negocierea nu funcționează, a sosit momentul să folosiți un mediator; dacă nici medierea nu are succes, atunci încercați o formă simplificată a arbitrării; dacă cei implicați nu vor fi de acord cu aceasta, abia atunci treceți la folosirea unor măsuri mai complexe și mai costisitoare.

Priceperea constă în a proiecta sistemul astfel încât să funcționeze într-o situație specifică.

*Cum să rezolvi disputele: Proiectarea sistemelor care reduce costurile (prețul) conflictului, William Ury, Jeanne Brett și Stephen Goldberg (Jossey-bass, 1989).

Următoarele două aplicații ale acestei abordări sistematice ale conflictului endemic se regăsesc în organizații divizate intern și între organizații și clienții lor obișnuiți. De aceea un sistem de rezolvare a disputei este o unealtă folositoare – unii ar zice esențială – pentru organizații care doresc o angajare la un nivel „înalt calitativ” sau o îmbunătățire a serviciilor clienților. Ambele sunt dependente într-o mare măsură de calitatea relațiilor dintre angajați. Lipsa preocupării pentru client este invariabil un indiciu al proastei organizări și al unor relații inadecvate în cadrul organizației. Această relație între schimbarea internă și realizarea (împlinirea) externă nu este întotdeauna recunoscută clar sau cum ar trebui.

Când să iei în calcul un sistem de rezolvare a disputei

Stimulentul proiectează și puneri în practică a unui sistem de dezbatere asupra unei mișcări este de obicei rezultatul uneia sau mai multor situații.

- O criză în sistemul existent de dezbatere a rezoluției dezvăluie că e prea costisitor, prea încet, prea greu sau că oamenii nu au încredere în eficiența lui.
- Multe dispute asemănătoare apar și sunt rezolvate treptat.
- Natura, volumul sau intensitatea disputei impune o tensiune insuportabilă asupra celorlalți.
- Organizația este într-o perioadă de schimbare care implică noi relații și parteneriate cu beneficii considerabile pentru cei implicați, dar datorită lor există riscul să apară discuțiile.

Termenul de „organizație” se referă la orice tip de organizație.

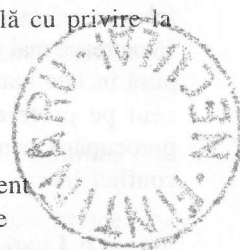
Cum să pui în aplicare un sistem de rezolvare a disputei

Etapa 1: Cercetează sistemul sau lipsa lui.

Cele mai multe organizații nu răspund sistematic conflictelor pentru că nu știu cu precizie ce dispute apar și cum anume sunt conduse și rezolvate. Înainte de a face ceva semnificativ pentru a îmbunătăți abordarea disputelor și a preveni problemele oamenilor, este esențial să facem o mică socoteală cu privire la datele conflictului.

- Ce tipuri de dispute sunt implicate
- Câte sunt
- Sunt anumite semnale de avertisment
- Cine este implicat în aceste dispute
- Care este costul efectiv
- Ce procedee se folosesc în mod curent pentru a rezolva disputele. Dacă există anumite tehnici care ar trebui aplicate în astfel de situații – de ce nu se aplică sau de ce nu dau rezultatele scontate.
- Ce se întâmplă când oamenii încearcă să rezolve dispute? Care sunt obstacolele în calea unei negocieri reușite? Ce se întâmplă când negocierile se întrerup?
- De ce sunt unele proceduri mai folosite ca altele? Cât sunt de satisfăcătoare astfel de procedee – și din punctul cui de vedere?
- Care sunt cheltuielile procedurilor existente? Care sunt efectele procedurilor asupra relațiilor prezente și viitoare?
- Cât de des reapar aceleași dispute pe motiv că nu sunt rezolvate în mod adecvat?

Cercetarea necesară adunării acestor informații va fi foarte valoroasă. Oamenii evită în general să vorbească despre conflicte. Dar o simplă discuție pentru a afla cine se ceartă cu cine, pentru ce anume, impactul asupra celor



din jur, și asupra întregii organizații, ar avea un rol cu adevărat terapeutic.

Cuvântul „terapeutic” e special ales pentru a înțelege că disputele sunt un fel de boală.

Nu e întotdeauna grav, dar întotdeauna are anumite urmări (teancurile de dosare pe care le găsești când te întorci la serviciu). Conflictele ca și bolile apar dintr-un motiv și uneori sunt sursa unor schimbări majore. La fel cum cel care supraviețuiește unui infarct, se decide să petreacă mai mult timp cu copiii, la fel și o organizație pusă în fața unui conflict intern va pune mai mult accent pe protejarea cumpărătorului (deoarece lipsa preocupării pentru client este una din urmările unui conflict intern).

Etapa 2: Luați legătura cu potențialii beneficiari ai unui sistem de rezoluție a disputei.

Pentru ca această dezbatere să aibă succes, este esențial ca cei implicați să fie contactați și consultați. Trebuie luată legătura cu:

- Toți cei care vor fi afectați de noul sistem al organizației.
- Toți cei din exteriorul organizației care la un moment dat vor fi afectați de schimbări (parteneri de afaceri, clienți).
- Toți cei implicați sau în legătură cu activitatea organizației.
- Toate grupurile implicate în promovarea imaginii organizației.

Această etapă este foarte importantă nu numai pentru că ajută la culegerea de informații pentru etapa schimbării dar și pentru faptul că indică viteza cu care trebuie făcută schimbarea, astfel încât cei care sunt implicați în sistem să o accepte.

Cei mai mulți oameni au tendința să răspundă cu aceeași monedă: e una din moștenirile pe care le avem din epoca de piatră.

Etapa 3: Conceperea sistemului

Conceperea unui sistem pentru rezolvarea unei dispute se bazează pe informațiile adunate în urma cercetării conflictului și se construiește pe baza pe punctelor tari până când toate slăbiciunile procedurii existente sunt eliminate. Există 6 principii de bază în conceperea unui astfel de sistem:

1. Ordinea trebuie să fie de la costuri minime spre costuri maxime.
2. Prevenirea unei dispute costă aproape întotdeauna mai puțin decât rezolvarea ei.
3. Cel mai eficient și mai puțin costisitor mod de a rezolva o dispută este prin încercarea de a-i pune capăt, încă din faza negocierilor dintre cei care sunt primii implicați.
4. Fiecare procedură trebuie să fie epuizată înainte de a trece la următoarea și fiecare trebuie să permită o revenire dacă este cazul.
5. Ar trebui să existe consultare înainte, monitorizare în timpul și feed-back după fiecare utilizare a sistemului.
6. Sistemele noi au nevoie de motivare, forță de conducere, abilități și resurse pentru a putea fi puse în aplicare.

Cele mai multe sisteme de rezolvare a unei dispute, folosesc o eșalonare a procedurilor de intervenție pornind de la cel mai puțin intervenționist, până la cel care intervine tot timpul. Cel mai puțin intervenționist e cel mai puțin formal și permite oponentilor să aibă un control destul de mare asupra rezultatelor. Cel care

intervine adesea – se referă la un tribunal exterior, un judecător - și e cel mai scump și cel mai riscant pentru cei care-l practică și cel care afectează în cel mai înalt grad relațiile din interiorul unei organizații. Realizarea fundamentală a fiecărui sistem de rezolvare a disputelor este prevenirea disputelor viitoare – întrucât oamenii au învățat să le anticipateze și să se descurce cu ele.

De obicei, diferitele tipuri de dispută cer diferite grade de intervenție. Rezultatul final trebuie să asigure un sistem ușor de folosit și ușor de înțeles atât de cei din interiorul organizației, cât și de cei din exterior.

Conceperea unui sistem nu e ușoară. Cel mai adesea trebuie să ai în vedere cele mai mici detalii ale fiecărei etape, tipul de organizație, chiar pe fiecare membru în parte.

Dacă un membru al unei organizații lipsește zile întregi de la servicii pentru că nu suportă să-l vadă pe director, amândoi ar trebui să cunoască sistemul de rezolvare a disputelor și să recunoască că au nevoie de el.

Etapa 4: Implementarea și Evaluarea

Toți cei care vor fi afectați de noul sistem, trebuie să-l cunoască înainte de a apela la el. Ca și în cazul oricărei alte inovații ai nevoie de oameni care să se implice. Important este, de asemenea, ca toți cei care au contact cu aceia care vor folosi sistemul să-l cunoască foarte bine. Pentru un sistem conceput să rezolve plângerile, instruirea telefonistelor este deosebit de importantă.

Pentru evaluarea sistemului pe termen scurt și lung e necesar să se monitorizeze rezultatele și să întocmească statistici. Evaluarea trebuie să-i cuprindă pe toți cei implicați. În timp ce costurile din ce în ce mai mici pentru diferite dispute sunt indicatori ai succesului, este

important să se monitorizeze impactul sistemului asupra organizației.

Două lucruri nu trebuie uitate

Primul – nu există un sistem de rezolvare a disputelor, general valabil, fiecare trebuie conceput în funcție de problemă, de tipul organizației și de oamenii implicați. În al doilea – deși multe organizații vor fi capabile să-și conceapă propriul sistem, e mult mai bine ca aceste sisteme să fie concepute cu ajutorul cuiva din exterior. Nu numai că ar fi foarte util, dar cineva din exterior ar putea aborda problemele care sunt prea sensibile pentru cineva din interior.

MAI PRESUS DE SISTEMELE DE REZOLVARE A DISPUTELOR: PARTENERIATUL

Parteneriatul e una dintre metodele foarte des întrebuintate pentru a scădea cheltuielile afectate conflictelor care apar în proiectele importante. Această tactică implică relații de lucru strânse între echipele implicate într-un proiect, parteneri, clienți. Aceste relații sunt astfel orientate, încât să nu sfârșească într-o dispută.

Elementele importante sunt:

- Parteneriatul e pregătit și începe să funcționeze cât mai curând posibil
- Există o implicare maximă din partea tuturor celor coopțați
- De îndată ce jucătorii cheie sunt aleși, pentru câteva zile se țin ateliere de lucru pentru a stabili relații optime, pentru a înțelege scopul acțiunii și pentru a identifica posibile zone de dificultate sau conflict, cu mult înainte de a se produce.

- Atelierele desemnează persoanele care vor avea responsabilitatea reușitei procesului.
- Rezultatul atelierelor este *caracterul de parteneriat* care trebuie să acopere toate eventualele probleme.
- Ultimul element este constanta monitorizare și evaluare astfel încât beneficiile parteneriatului să fie în permanență reînnoite.

Unii vor spune că un proiect bun de conducere face deja acest lucru și este foarte adevărat. Dar cele mai multe planuri de conducere sunt mult mai puțin sistematizate decât ar trebui. Parteneriatul este marea speranță a oamenilor de afaceri care detestă să piardă timp și bani în dispute din cauza unor probleme care n-ar fi trebuit să apară. Din păcate, ceea ce este rău pentru unul devine bine pentru altul și nu veți fi surprinși să aflați că avocații, de exemplu, nu sunt încântați de sistemul de rezolvare a disputelor.

DEZVOLTAREA ABILITĂȚILOR

Acest ultim capitol e diferit de celelalte prin faptul că nu există o aptitudine sau abilitate pe care s-o identifice clar și pe care s-o exersăm. Dar este mai bine să închei cu un capitol în care sunt sintetizate toate abilitățile și aptitudinile.

Pentru a-ți dezvolta abilitatea de a preveni un conflict încearcă următorul exercițiu:

Persoana A: descrie o situație în care se află în permanență în conflict cu cineva: un coleg, un copil, un șef, un subaltern.

Persoana B: va pune întrebări pentru a afla cum și când apare acest conflict.

Persoana C: concepe și sugerează diverse moduri prin care persoana A ar putea evita conflictul. Schimbați rolurile.

Rezumat

Cineva a spus odată cu ironie „era un sistem perfect așa că nimeni nu trebuia să fie bun“.

E bine de știut că nu există în lume nimic care să înlocuiască buna purtare a oamenilor. Așa că în încheiere vreau doar să vă reamintesc citatul din Robert Fulhaum pe care l-am prezentat în introducere: „Am învățat încă de la grădiniță majoritatea lucrurilor de care mă lovesc zilnic“.

